INFORMASI & PELUANG BISNIS

SWA SEMBADA

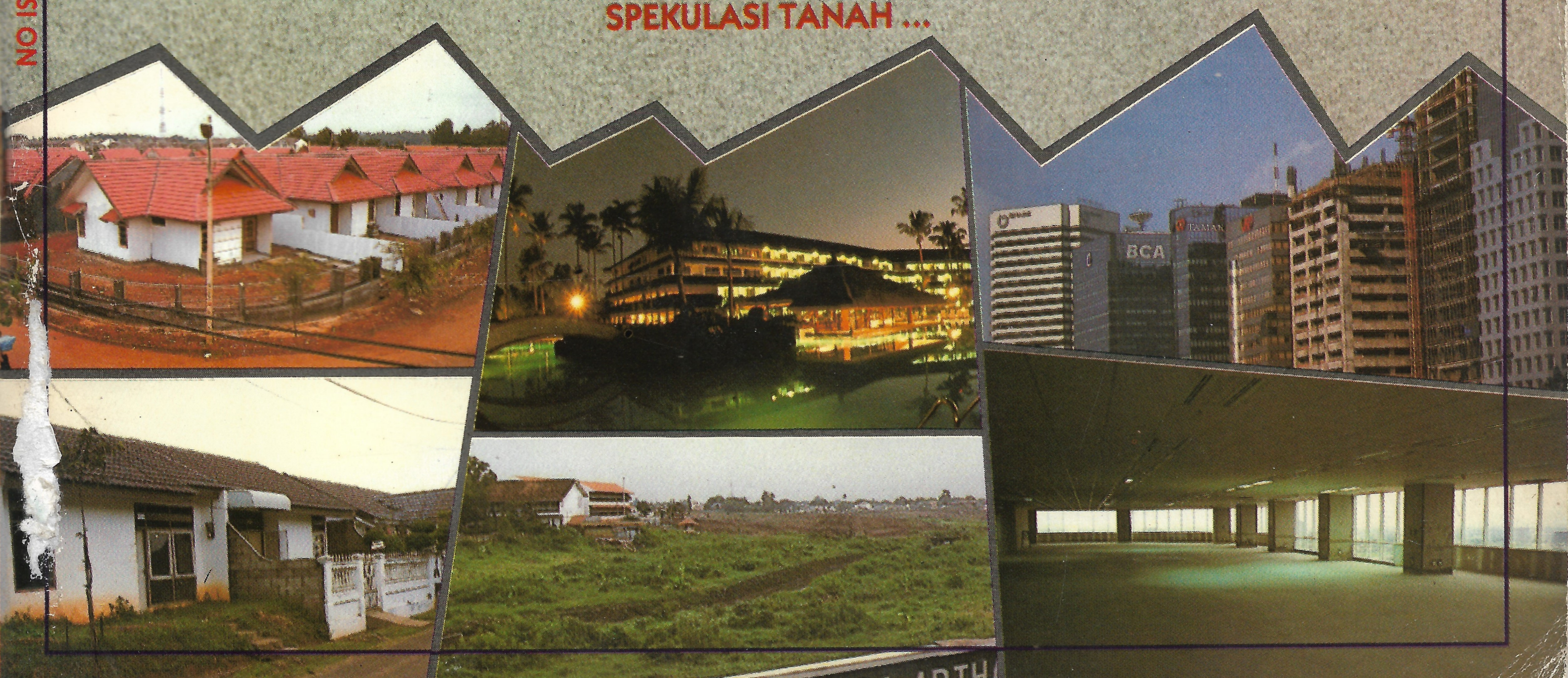
12/VII-MARET 1992 • Rp 5.000,-

NO ISSN 0215-0050

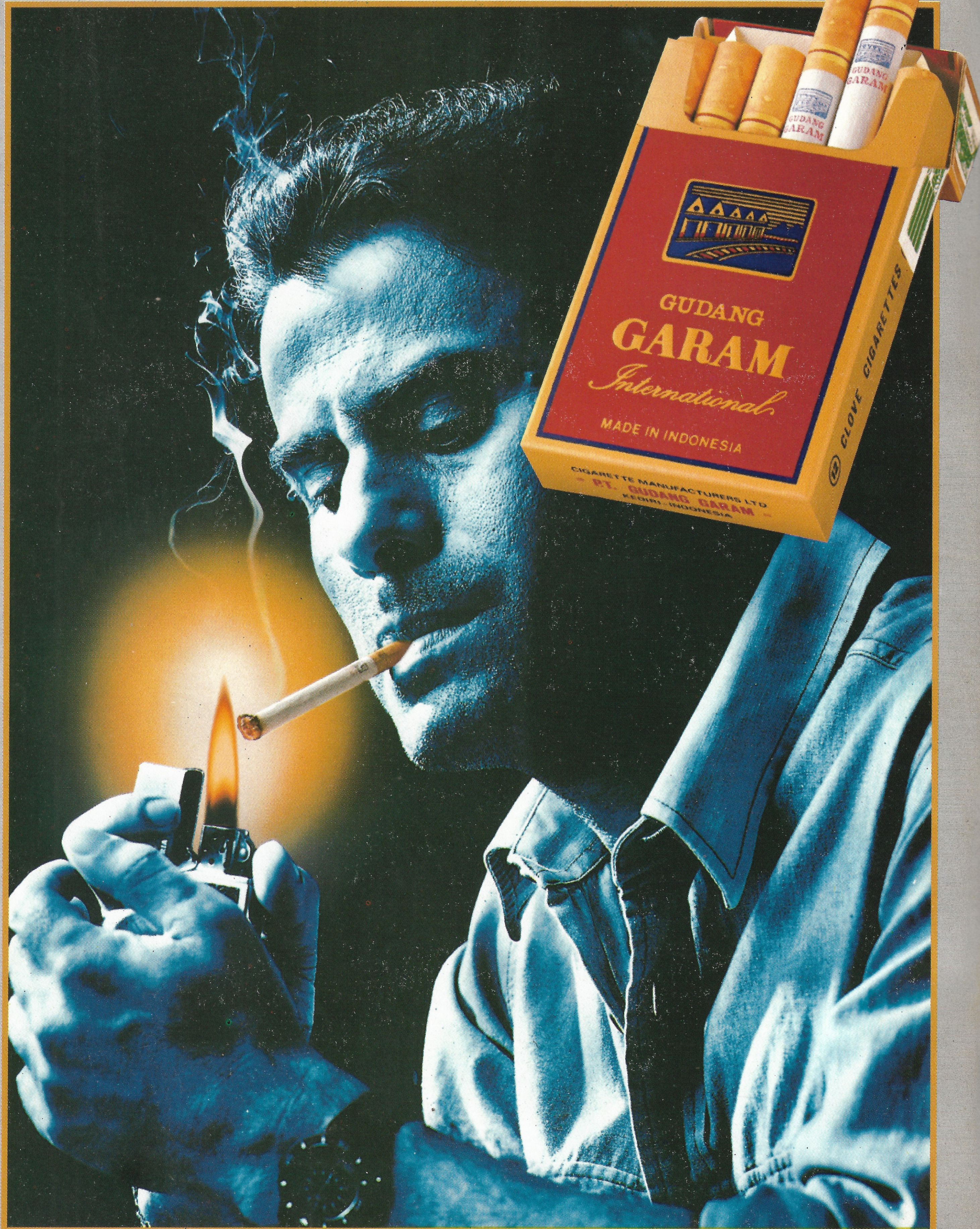
KUIS MANAJEMEN BERHADIAH MOBIL

BISNIS PROPERTI BABAK-BELUR

TRILYUNAN RUPIAH MANDEK DI BISNIS PERKANTORAN, HOTEL, SPEKULASI TANAH ...



PRIA PUNYA SELERA



BSB 8160



GEDUNG PERKANTORAN BARU. Memang lagi kelabakan. **Hal. 20**



ANGGIA NOVITA. Dunianya di bidang pemasaran. **Hal. 109**



TRIJONO GONDOKUSUMO. "Saya takut kalah bersaing." **Hal. 76**

INFORMASI & PELUANG BISNIS
SWA
SEMBADA

Cover :
Desain : *Ahmad Adib*
Foto : *TEDI K. Wardhana dan Dok. KPB Hotel*

Mereka Mengandalkan *SWA*

Suatu hari *SWA* kedatangan seorang tamu: Dr. Francois Raillon, *Charge de Recherche* French National Centre for Scientific Research (CNRS), Paris. "Saya sudah kenal lama dengan *SWA,*" tutur Dr Raillon dalam bahasa Indonesia. Kedatangannya ke kantor *SWA* adalah. antara lain untuk berkenalan lebih dekat dengan para pengelola *SWA* yang selama tiga tahun terakhir dia gunakan sebagai salah satu sumber referensi mengenai dunia bisnis di Indonesia.



DUA REDAKTUR BARU *SWA.* Sujatmaka yang masih lajang dan Harmanto Edy Djatmiko yang sudah *double mixed.*

Dalam suatu pertemuan dengan lima peneliti Jepang yang dijuluki *The Young Faces, SWA* sempat berkenalan dengan Yoneji Kuriyanagi, profesor Toyo Eiwa Junior College, Kanagawa, dan Katsuyoshi Yamada, staf peneliti pada National Institute for Research Advancement (NIRA), Tokyo. "Kami banyak menggunakan *SWA* sebagai sumber referensi kami," tutur Prof. Kuriyanagi dan Yamada-san. Di Departemen Asia Tenggara, Ministry of International Trade and Industry (MITI), *SWA* juga, "Dijadikan salah satu sumber informasi bisnis di Indonesia," tutur narasumber *SWA* yang sempat berkunjung ke MITI, Tokyo.

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Kenechi Ohmae, ketika *SWA* mewawancarinya dalam perjalanan mobil dari Bandara Soekarno-Hatta menuju Hotel Grand Hyatt Jakarta beberapa bulan silam.

Kami sampaikan hal ini kepada Anda, bukan dengan maksud untuk "menepuk dada dan berbangga hati". Sebaliknya, realitas di atas justru melecut tekad kami untuk terus meningkatkan kualitas isi *SWA*.

Selain itu, kami kabarkan kepada Anda, dalam rangka meningkatkan kualitas itu kami, antara lain, telah membentuk tiga Kompartemen Rubrik. Kompartemen A dengan 15 rubrik di bawah koordinasi HB Supiyo, Kompartemen B juga dengan 15 rubrik ditangani oleh Baso Amir, sedang Redaktur Tamu Prih Sarnianto kami tugaskan menangani tiga rubrik lainnya.

Untuk memperkuat jajaran redaksi kami juga mengangkat dua redaktur baru, yaitu Harmanto Edy Djatmiko dan Sujatmaka. Harmanto, 33 tahun, adalah lulusan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, sedang Sujatmaka, 31 tahun, tamatan Fakultas Pertanian, Jurusan Agronomi, Institut Pertanian Bogor. Sebelum bergabung dengan *SWA* keduanya sudah berpengalaman sekitar lima tahun di perusahaan media cetak lain. Harmanto, kini antara lain membawahkan rubrik "Tanah Air", "Kontak Eksekutif" dan "Lingkungan". Sedang Sujatmaka, antara lain membawahkan rubrik "Wirausaha", "Peluang", dan "Wajah Usaha".

Apa yang kami paparkan ini merupakan upaya nyata kami untuk lebih memantapkan komitmen kami kepada Anda, Sidang Pembaca, dalam menyajikan informasi dan peluang bisnis yang semakin tajam analisisnya, namun tetap enak dicerna. ■

Redaksi

INFORMASI & PELUANG BISNIS
SWA
SEMBADA

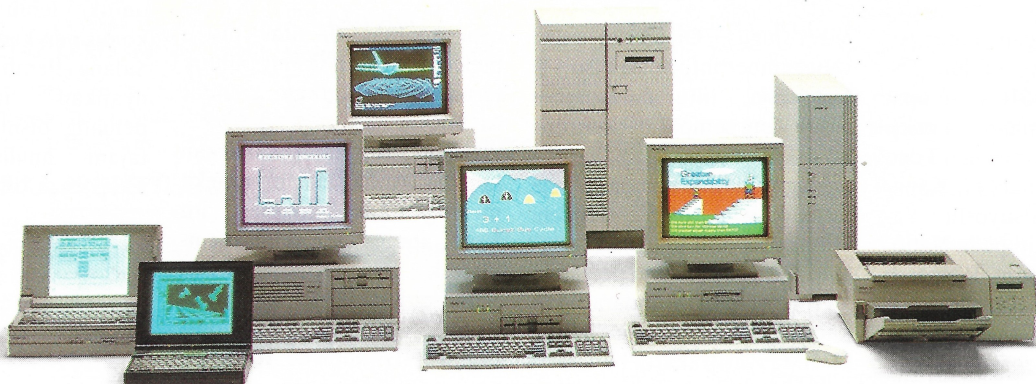
SIUPP: NO. 001/SK/MENPEN/SIUPPP/D.1/1987 **NO. ISSN** 0215 0050 **PENERBIT:** Yayasan Sembada Swakarya **PEMIMPIN UMUM:** Handjojo Nitimihardjo WAKIL **PEMIMPIN UMUM:** Eric Samola, Ibnu Soenanto, Soetjipto **PEMIMPIN USAHA:** Eric Samola **WAKIL PEMIMPIN USAHA:** Bambang Halintar, Herry Hernawan **PEMIMPIN REDAKSI:** Goenawan Mohamad **WAKIL PEMIMPIN REDAKSI:** Kemal Effendi Gani **SIDANG REDAKSI:** Amal Taufiq, Amri Husni, Baso Amir, Harmanto Edy Djatmiko, HB Supiyo, Sujatmaka, V. Elisawati **PELIPUTAN:** Danang Kemayan Jati (Koordinator), Ibnu Purna, Saraswati, Radityo DM Ibrahim, Inung K. Arisasangka, Yessy TM, **FOTOGRAFI:** Tedi K Wardhana **EDITOR NASKAH:** Irmina Irawati **REDAKTUR TAMU:** Prih Sarnianto MSc. **REDAKTUR AHLI:** Bakir Hasan (Perdagangan), Bondan Winarno (Pemasaran), Joseph Luhukay (Teknologi), Ono Widodo (Investasi), Poppy Dharsono (Busana), Sanyoto Sastrowardoyo (Investasi), DR. Tjiptono Darmadji (Keuangan), Ahmad Fuad Afdhal Ph.D. (Manajemen) **SEKRETARIS REDAKSI:** Wihandini Suwarso, Tuty S. Natawijaya, Endang H. Wasil **TATA MUKA:** Ahmad Adib (Koord), Syafrudin Ridwan, Hariyanto, Aris Winantyo, Sunariyanto **RISET & DOKUMENTASI:** Deni Riaddy, Sumartono, Untung P. Napis **IKLAN:** Dinny Harun (Kepala Bagian), Agus Hermanto **SIRKULASI:** Muchalis Iljas (Pj. Kepala Bagian), Busyro Qudus Yoga **PROMOSI:** MA Pattinasarany **REDAKSI & DISTRIBUSI:** Gedung Chandra Jl. MH Thamrin 20 Jakarta Pusat Telp: 3103316, 3103317, 3103318, 4214856 Fax: 3103318; Kotak Pos 4223/JKT 10001 Dicetak oleh PT Temprint Jakarta.



[ei-sər]

Acer adalah komputer yang :

- Membangun nama baik dengan menjaga kualitas
- Memiliki layanan purnajual yang menjamin produktivitas Anda
- Memiliki ragam produk yang luas, sesuai kebutuhan Anda
- Memiliki tradisi riset yang kuat untuk selalu berinovasi
- Telah dikenal di banyak negara di dunia





Komputer Bisnis adalah Bisnis Kami



PT Metrodata Sistika

- **Jakarta:** PT Aserindo Wisesa (d/h PT Acerindo Wisesa), (021) 5203495; Sarana Computer, (021) 3850088, 3850166, 3850167.
- **Yogyakarta:** Chika Computer, (0274) 62828, 61456, 4430

LINK/Acer/1



CERRUTI 1881

CERRUTI 1881 BOUTIQUE
PLAZA INDONESIA L1, 27-28
Jl. MH. Thamrin, ph. 334367

SIAPA INGIN MENAMBAH PENGHASILAN?

Artikel berjudul "Omset Besar Tanah Promosi" di majalah *SWA* edisi Januari 1992 halaman 74, yang ditulis Bung Sujatmaka bersama rekannya Hanny SG Aruman, telah mengulas dengan gamblang tentang penerapan sistem *Multi Level Marketing* (MLM) di dua perusahaan Indonesia.

Dengan jaringannya yang cukup luas, sistem MLM ini memberi kesempatan bagi mereka yang ingin meningkatkan pendapatan dengan menjadi distributor. Sistem ini, memberi peluang bagi distributor untuk berpenghasilan lumayan (puluhan ribu, ratusan ribu, bahkan puluhan juta).

PT Nusantara Sun Chlorella Tama Indonesia (NSCTI) yang memasarkan produk makanan kesehatan, kosmetik, mainan anak dan cincin berlian dari Jepang – seperti ditulis *SWA* – termasuk yang menerapkan sistem MLM. Para pencari kerja dari pelbagai profesi, ibu rumah tangga yang ulet dan kreatif, bisa menggunakan kesempatan ini untuk meningkatkan kesejahteraan serta meraih sukses sebagai manajer berpenghasilan tinggi.

Bila ada pembaca *SWA* yang berminat, bisa menghubungi distributor NSCTI yang ada di setiap kota di Indonesia. Atau Anda juga bisa menghubungi salah satu di antaranya:

Anton Santoso S.
Distributor PT NSCTI
Kode No. Z - 103517
Jl. Letjen S. Parman 6 F
Telp. (0451) 21135
Palu

INGIN KONTAK BILLADI

Saya berminat mengadakan kontak dengan Bp. Ahmad Harris Hussin, pimpinan CV Billadi Utama, sebuah usaha di bidang produksi celana dan jaket jins, yang dimuat dalam rubrik *Wirausaha SWA* edisi Desember 1991.

Terima kasih atas bantuannya.

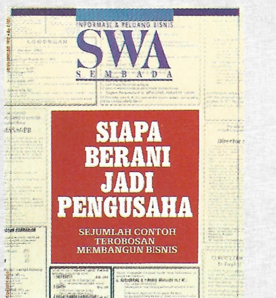
Alamatnya:
CV Billadi Utama
Jl. H. Soleh II/14
Jakarta Barat
Telp. 5492498

MARI MEMASARKAN BUKU

Saya, 25 tahun, *salesman* perusahaan agen buku. Salah satu buku yang cukup

TANGGAPAN
SAJIAN UTAMA
EDISI JANUARI 1992

SIAPA BERANI
JADI PENGUSAHA



Tiga Syarat Jadi Pengusaha

HENDRAWAN SUPRATIKNO

Menjadi pengusaha memang tak mudah. Itu sebabnya, bila diukur dari kuantitas, kelas pengusaha selalu minoritas. Padahal, dinamika pembangunan ekonomi suatu negara banyak tergantung pada ketangguhan mereka. Bahkan, Joseph Schumpeter dan Peter Drucker, yang ahli ekonomi dan manajemen, secara konsisten berpendapat bahwa suplai sejumlah pengusaha dengan kualitas yang cukup akan menunjang kemajuan ekonomi.

Ada tiga syarat utama untuk jadi pengusaha. Pertama, kemampuan melihat peluang bisnis. Mereka harus memiliki kemampuan untuk mengubah ancaman menjadi peluang, serta rajin memperhatikan *trend* di lingkungan sekitarnya. Kedua, mereka harus punya keberanian menghadapi risiko. Tentu saja, termasuk risiko untuk gagal. Jadi harus ada semacam jiwa petualang. Karena, bagi mereka sukses merupakan suatu perjalanan, bukan suatu tujuan. Mereka menyukai perubahan, bukan *status quo*.

Syarat ketiga, mereka harus punya keinginan berprestasi melebihi prestasi orang lain. Berambisi luar biasa. Mereka cenderung tak pernah puas terhadap apa yang sudah dicapai. David McClelland menyebutnya sebagai "motivasi berprestasi yang tak berkesudahan". Ibarat gunung, motif itu mirip magma, yang tak pernah merasa letih dalam bekerja. Mereka biasanya pecandu kerja atau *workaholic*.

Pemahaman kita tentang membangun bisnis akan lebih lengkap bila dalam liputan *SWA* juga dilengkapi kisah-kisah kegagalan para pengusaha. Karena, mempertahankan dan mengembangkan suatu bisnis biasanya jauh lebih sulit dibanding memulainya. Dan, mencari sebab mengapa angka kebangkrutan usaha cenderung meningkat dari waktu ke waktu tentu sangat menarik. Nyatanya, banyak juga pengusaha yang gagal di tengah jalan, dalam melakukan terobosan.

Salah satu sebab – dari sekian banyak faktor yang dikemukakan – para peng-

bagus penjualannya di Jakarta adalah: *The Library of Investment Banking,* 1 set 7 volume. Penerbit: Dow Jones Irwin.

Karena keterbatasan sarana, kami tak dapat secara efektif menjangkau kota-kota yang ada di Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Maluku, dan wilayah lainnya di Indonesia. Padahal, kami yakin bahwa di daerah tersebut juga banyak peminat buku bermutu.

Saya ingin mengajak kawan-kawan *salesman* buku di wilayah tersebut untuk bekerja sama memasarkan buku itu. Selain itu juga untuk membantu memenuhi sebagian kebutuhan peminat buku perbankan.

Halim Said
PT Ina Publikatama
Jl. Sunda 11
Jakarta
Telp. 3107436, 3100938

SIAPA MAU INVESTASI?

Saya, pemilik dan pengelola restoran terbesar di ibukota sebuah provinsi. Restoran tersebut, selain memiliki taman yang alami, ruang VIP, ruang karaoke, *food center,* juga masih tersedia tanah cukup luas untuk membangun tiga ruko untuk ruang pesta besar maupun *amusement center.* Lokasinya di jalan protokol samping bioskop termegah di kota tersebut.

Saya ingin mencari partner yang berpengalaman di bidang restoran dan sanggup mengelolanya, serta memiliki modal untuk investasi tambahan yang jumlahnya tak begitu besar. Atau bila ada yang berminat mengambil alih atau tukar tambah dengan properti lain (tanah, bangunan, mobil atau lainnya).

Saat ini kondisi restoran cukup maju, dan akan lebih maju bila ditangani oleh yang ahli di bidangnya. Saya sendiri ingin mengundurkan diri dari pengelolaan restoran karena kesehatan sudah tak memungkinkan. Bagi peminat dapat menghubungi majalah *SWA* untuk memperoleh proposalnya.

Nama dan alamat ada pada Redaksi.


ISTIMEWA

usaha sering mengabaikan aspek manajemen usaha. Ekspansi tak terkendali, hasrat untuk segera menyambar peluang tak diimbangi kemampuan koordinasi. Dan penyakit ini disebut "salah urus" oleh Drucker.

Jadi, tantangan para pengusaha adalah bagaimana membentuk lembaga ekonomi yang efisien. Ruang gerak bisnis harus diimbangi organisasi usaha yang memadai. Karena, persaingan bisnis telah bergeser: dari persaingan antarwiraswasta ke persaingan antarorganisasi.

Namun, pembahasan tentang pentingnya menumbuhkan kelas pengusaha yang kuat, tak bisa dilepaskan dari pelbagai kondisi sosio-ekonomi dan sosiobudaya suatu masyarakat. Masyarakat yang mengacu nilai budaya *sepi ing pamrih* dan *sugih tanpo bondo* seringkali kurang menghargai profesi pengusaha. Maka, munculnya para pengusaha lebih merupakan pengecualian.

Upaya menciptakan birokrasi pemerintah yang bersih dan efisien juga sangat menentukan. Kita tak bisa menutup mata terhadap fakta bahwa selain pengusaha yang naik dari bawah – seperti yang ditulis panjang lebar oleh *SWA* – banyak juga pengusaha yang muncul dari permainan bisnis yang tidak transparan. Dari sini muncul istilah-istilah, "konglomerat tuyul", "mafia rekanan", "pengusaha plat merah" , "ekonomi koneksi-disposisi-komisi" dan masih banyak lagi. Bahkan, ada adagium yang mengatakan, "penguasa membawa pengusahanya masing-masing".

Dalam kondisi di mana segala sesuatu bisa dikompromikan, pengusaha yang bersih – yang menjunjung tinggi kejujuran dan etos kerja keras – akan cenderung tersisih. Sehingga, semua pengusaha terpaksa ikut arus untuk bisa bertahan. Tentu kita tak ingin menyaksikan pengusaha-pengusaha yang manja dan keropos itu. ■

Drs Hendrawan Supratikno MBA
Dekan FE UKSW Salatiga, dan President IEU Semarang



A good place for business. And pleasure.

Situated in the heart of the thriving business district, Le Méridien exudes all the trappings of cool, calm and collected efficiency you've come to associate with our inimitable french service.

And if you'd allow us to get personal for a second, we'd like to say we'll always treat you like the individual you are.

Indeed, our facilities are bound to impress even the most weary and discriminating traveller.

We've six meeting rooms and a ballroom that accommodates up to six hundred guests in absolute comfort and style.

We've also some delicious restaurants that are well worth discovering. Plus a landscaped swimming pool, a comprehensive business centre, squash courts, a magnificent health club, a helicopter pad.

You name it, the chances are we've got it.

But does this all sound like mixing business with pleasure? *Exactement, mon ami.*

Because, like good champagne, we believe in offering both the businessman and the leisure seeker a vintage taste of French flair and panache.

For more details, simply contact your travel agent, or the hotel direct at telephone (62-21) 571-1414, fax (62-21) 571-1633.

Le
MERIDIEN
JAKARTA
Travel Companion of Air France

Bangkok. Colombo. New Delhi. Phuket. Singapore. Singapore Changi. Tokyo.

DAN, PROPERTI P

Trilyunan rupiah mandeg di bisnis properti. Kenapa bisa? Pelajaran apa yang b

Bias sinar lampu yang menyeruak lewat jendela gedung-gedung jangkung tak lagi segemerlap dulu. Pemandangan demikian sangat terasa bila kala senja, Anda menyusuri jalan di kawasan Segi Tiga Emas, Jakarta – Jalan MH Thamrin, Jenderal Sudirman, Jenderal Gatot Subroto dan HR Rasuna Said.

Andaikan gedung-gedung itu bisa bicara, tentu banyak kisah sedih yang bakal terkorek. Sayangnya, gedung-gedung itu cuma saksi bisu. Tapi, dari makin redupnya sinar lampu itu saja, rasanya cukuplah untuk menerawang situasi di dalamnya: tingkat hunian ruang perkantoran terus menurun. Sedemikian lesunya, aksi banting-bantingan harga pun mewarnai bisnis sewa ruang perkantoran yang pernah sangat berjaya tiga tahun silam. Sumber *SWA* merekam, banyak yang bahkan berani banting harga, tak tanggung-tanggung, 50%. Dari sewa per meter persegi per bulan yang tadinya sekitar US$ 20-24 menjadi cuma US$ 10-12!

Banting-bantingan harga itu hanya satu ekses yang muncul di permukaan. Secara mendasar, bisnis sewa ruang perkantoran memang lagi kelabakan. Menurut data PT Procon Indah, konsultan pemasaran ruang perkantoran, pada 1991 terjadi kelebihan pasok penawaran *(oversupply)* ruang perkantoran seluas 100 ribu m2. Tahun ini, dengan selesainya berbagai gedung, akan ada tambahan ruang seluas 348.862 m2. Sementara itu, di sisi permintaan, pada 1992 hanya bertambah 100 m2. Artinya, tambahan ruang perkantoran seluas 348.862 m2 itu akan mubazir saja.

Di kota-kota besar lain, kondisinya juga sama saja. Di Surabaya, kabarnya, kondisinya bahkan lebih parah lagi. Kelebihan pasok ruang perkantoran di Kota Pahlawan itu sekarang sudah mencapai 40%. "Sangat tidak *feasible* jika ada yang membangun gedung perkantoran saat ini (di Surabaya – *Red.),"* kata Harun Hajadi, Direktur Proyek PT Citraland Surya kepada *Bisnis Indonesia* belum lama ini.

Sementara itu, di antara bertebarnya gedung-gedung megah di kawasan Segitiga Emas Jakarta, di sana-sini masih bertebaran tanah kosong. Bukan kosong betulan dalam arti tak bertuan. Tanah-tanah itu sudah dibebaskan dan dikapling-kapling tapi dibiarkan "telantar". Pemiliknya, siapa lagi kalau bukan para pengusaha properti dan konglomerat yang saling berebut memborong kapling-kapling itu ketika bisnis ini lagi *booming* tiga tahun silam.

Jakarta International Hotel (JIH), misalnya, menguasai tanah kosong seluas 40 hektare di Jalan Jenderal Sudirman kavling 52 dan 53 yang dibeli seharga sekitar Rp 1,3 trilyun. Jika ditotal dengan tanah-tanah kosong lain yang terserak di dalam dan di luar kawasan Segitiga Emas, jumlah rupiah yang mandeg, bisa mencapai trilyunan rupiah.

Padahal, dana yang dipakai untuk membeli tanah itu sebagian besar diperoleh dari kredit bank. Kini, para pemilik tanah itu bagaikan makan buah simalakama. Kalau tanah dibiarkan kosong, berarti dia membiarkan asetnya *idle,* terlebih lagi: dia juga harus terus mencicil utangnya pada bank berikut bunganya. Tapi, kalau dibangun, situasi bisnis sewa kantor lagi sepi. Sedangkan bila dijual, mungkin tak lagi banyak peminat, dan keadaan demikian tentu akan memerosotkan harga.

Bayangkanlah, berapa nilai ekonomi yang menguap akibat spekulasi itu. Seandainya nafsu merebut kapling 3 tahun lampau bisa diredam, dan trilyunan rupiah dari bank-bank itu bisa dikucurkan ke sektor-sektor yang produktif, tentu akan menguntungkan perekonomian secara luas. Sekarang, kita semualah yang rugi. Ataukah, ini memang sudah kodratnya, bahwa tanah – seperti yang kita saksikan dalam sejarah kehidupan manusia – selalu bikin masalah?

Bukan cuma bisnis sewa ruang perkantoran dan para "investor" tanah yang terpukul telak. Bisnis properti lain pun, seperti *real estate* dan hotel, kini juga tengah megap-megap.

Bisnis *real estate,* misalnya. Bisnis bergengsi ini, pada masa *booming* 1989-1990, juga bersinar-sinar. Daya beli masyarakat yang terus menguat, plus banjirnya uang beredar, mendorong para *developer* makin gencar berekspansi. Fase ini juga diwarnai munculnya para pemain baru. Dari kelas konglomerat (seperti Kelompok Sinar Mas, Modern Group, dan sederet nama besar lainnya) hingga mereka yang cuma bermodal dengkul.

Tapi, keringkihan mereka segera terkuak pada Rakernas Real Estate Indonesia (REI), Oktober 1991 silam. Dari sekitar 1.000 anggota REI, 50% tak mendaftar ulang keanggotannya. Sedangkan dari 50% yang mendaftar ulang, diperkirakan hanya 20% yang masih aktif. Singkat kata: diperkirakan, sekarang tinggal sekitar 10% dari anggota REI yang masih mampu bertahan, 90% lainnya rontok.

Yang paling terpukul adalah para *developer* di daerah. Dari rakernas itu terungkap pula, jumlah *developer* yang mendaftar ulang keanggotaan REI di semua provinsi ternyata merosot drastis. Kecuali Provinsi Lampung, yang tadinya belum terbentuk REI dan sekarang punya 4 anggota.

Bisnis perhotelan? Sama saja: parah. Provinsi Bali, misalnya, memperlihatkan keadaan yang menyedihkan. Tingkat

UN BABAK-BELUR

sa dipetik?

hunian hotel (bintang 1 sampai 5) tahun ini, hingga Februari lalu, angkanya merosot di bawah 50%.

Hotel-hotel di Jakarta dikhawatirkan akan mengalami musibah serupa. Hotel-hotel baru, terutama bintang 4 dan 5, ramai bermunculan di Jakarta. Sampai April nanti, pasok kamar hotel kelas atas sebanyak 6.454 kamar. Kalau seluruh rencana pembangunan hotel rampung pada 1996, jumlah pasok kamar bakal mencapai 12.138 kamar. Alias, kenaikan rata-rata 20% per tahun. Sementara itu, jumlah tamu yang berkunjung ke Jakarta sampai Desember 1991 lalu 844.617, turun 0,4% dari periode sebelumnya 845.101 tamu.

Akar permasalahan yang mendera bisnis properti sebetulnya tak sulit dilacak. Berawal tatkala rupiah masih melimpah, sehingga segalanya memang jadi tampak mudah. Itu sangat kentara ketika bank-bank masih royal mengobral uang. Plus, kredit likuiditas dari Bank Indonesia yang masih mengucur deras. Ini semua tak lepas dari deregulasi perbankan yang mencapai puncaknya lewat kebijakan Pakto 1988.

Pada saat yang sama, peluang bisnis di sektor nonbank pun sekonyong-konyong menganga di mana-mana. Kegiatan bisnis merebak. Lahirlah perusahaan-perusahaan baru.

Bagi yang bisnisnya sudah me-



raksasa, mereka pun masih sibuk menubruk-nubruk peluang dan berekspansi ke pelbagai arah.

Suasana berlimpah-ruah dan serba mudah itu memang sangat menguntungkan bisnis properti. Pertumbuhan dunia usaha yang amat cepat, otomatis, mendongkrak permintaan akan ruang perkantoran. Giliran para pengusaha propertilah yang lantas mengalami ekstase bisnis. Mereka, seperti digambarkan di muka, saling berebut kapling di kawasan elit dan berani menawar dengan harga gila-gilan. Bank-bank pun, berkat dana raksasa yang berhasil dihimpun dari masyarakat, berlomba-lomba menyalurkan kredit ke sektor properti yang kala itu memang tampak kebyar-kebyar.

Panasnya bisnis properti 3 tahun silam juga telah menyuburkan profesi yang menjanjikan laba besar dalam waktu amat singkat: para spekulan tanah.

Para spekulan itu pula yang berperan besar mendongkrakkan harga tanah. Buntutnya, di bidang perumahan khususnya, harga rumah jadi tambah mahal. Belum lagi, bahan konstruksi yang belakangan juga terus membumbung. Pukulan paling menyedihkan justru menimpa rakyat kecil yang makin jauh jangkauannya untuk membeli rumah. Sebab, "Dalam 10 tahun terakhir daya beli masyarakat memang meningkat 2 kali, tapi harga rumah meningkat 4 kali," tutur Menteri Perumahan Rakyat RI Siswono Yudohusodo.

Tapi, seperti kita lihat dan alami sendiri, sekonyong-konyong datanglah badai uang ketat. Dan, satu per satu bisnis properti pun dibelit kesulitan. Bahkan, tak sedikit dari mereka yang berantakan dan gulung tikar.

Tapi, benarkah uang ketat semata yang membabak-belurkan bisnis properti? Sidang Pembaca, harus diakui, ganasnya libasan uang ketat itu memang tak terperi. Raja properti sekelas Ciputra pun mengakuinya. "Ya, terus terang kelompok kami merasakan dampak berat uang ketat itu," ujar bos Jaya Group itu saat wawancara khusus dengan *SWA* di kantornya, Jalan MH Thamrin, Jakarta.

Namun, di sisi lain, kita pun mesti berani melihat persoalan dengan mata yang jernih, bahwa sampai sekarang toh masih ada beberapa pengusaha properti yang masih tetap eksis, bahkan berani mematok pertumbuhan. Artinya, meski dihajar uang ketat, toh mereka tidak roboh, malah jalan terus. Kelompok Sang Pelopor di bawah naungan Ciputra, misalnya, pada 1991 yang penuh petaka itu malah masih bisa memetik untung. Bahkan, tahun ini berani mematok pertumbuhan 20%.

Barangkali, tak ada salahnya kalau kita gunakan logika terbalik: Apakah bukan uang ketat itu yang telah berhasil membuka borok-borok ganas yang diidap bisnis properti belakangan ini? Mungkin ya. Sebab, banyak dari mereka yang beroperasi tidak profesional. Mereka cuma melihat peluang bagus, lalu main tubruk saja. Celakanya lagi, sebagian besar dari mereka ternyata beroperasi dengan mengandalkan utang. Alias, *debt equity ratio*-nya berantakan. Itu dimungkinkan karena bank-bank kala itu memang *overliquid,* dan bingung menyalurkan dana pihak ketiga. Praktek-praktek bisnis tak sehat itulah yang bikin Pak Sis, panggilan akrab Menpera kita, geregetan. "Banyak *developer* yang 100% modalnya utang," ucap Pak Sis yang juga mantan Ketua REI ini, kepada Hanny Aruman dari *SWA*.

Memang, tidak semua jenis bisnis properti babak-belur. Masih ada jenis bisnis properti yang menjanjikan. Yakni, apartemen, pusat pertokoan dan kawasan industri. Di Jakarta dan Surabaya, indikasinya makin cerah. Agaknya, basis pertumbuhan ketiga jenis bisnis properti ini cukup kuat. Ini lantaran mereka tumbuh justru tatkala situasi ekonomi lagi seret. Artinya, dengan sulitnya rupiah didapat, bisnis ini tentu akan semakin konservatif. Bank-bank yang punya pengalaman pahit berkencan dengan para spekulan tanah dan developer, tentu masih punya trauma. Dengan begitu, untuk mengucurkan keran kreditnya buat jenis bisnis properti ini, tentu akan lebih bersikap hati-hati dan sangat selektif.

Tapi, itu malah bagus. Paling tidak, sikap bank tersebut akan mendorong para propertiwan di ketiga jenis bisnis tersebut juga mawas diri: sejauh mana kesiapannya untuk terjun di bisnis yang melahap duit milyaran rupiah itu – baik dari segi struktur permodalan maupun manajemennya.

Rupanya, persoalan di bisnis properti akhirnya terpulang pada rumus sederhana: jangan main properti kalau tak punya uang dan orang. Kearifan kuno ini memang pernah dicampakkan para propertiwan dadakan yang lebih mengandalkan utang saat menubruk peluang. ■

Harmanto Edy Djatmiko


LB
La Bette
M O N S I E U R
BELIEVE IN PERFECTION
AILABLE IN LEADING DEPARTMENT STORES
UGD/HITAMPUTIH - LB 92

BISNIS PERKANTORAN:

PERANG HARGA, Rp 125 MILYAR MELAYANG

Kelebihan penawaran sudah mencapai sekitar 350.000 m2, sementara gedung perkantoran baru bakal terus bermunculan. Perang harga pun tampaknya sudah dimulai.



EDWARD TIGOR SIAHAAN

ISMAIL SOFYAN (kanan), Rp 5,4 milyar per tahun.

Sebagai gedung perkantoran, apalagi yang belum dimiliki oleh World Trade Center (WTC)? Berdiri di lokasi prima, setiap lantai gedung bertingkat 18 milik PT Jakarta Land itu bebas tiang sehingga memungkinkan pemakaian ruangan secara maksimal. Arus listrik dan penyejuk ruangan dikontrol lewat komputer. Sistem ini dapat meringankan beban penyewa yang harus sering bekerja lembur, karena AC *(air conditioning)* dapat diatur hanya dihidupkan di satu atau dua lantai gedung tersebut.

Tapi, hingga diresmikan penggunaannya pada 31 Januari 1992, gedung yang berdiri kokoh di kapling 29-31, Jalan Jenderal Sudirman itu 12.000 meter persegi lantainya belum terjual. Taruhlah setiap m2 lantai tersebut disewakan dengan tarif US$ 19 per bulan – belum termasuk jasa layanan – berarti perusahaan yang antara lain dimiliki oleh Liem Sioe Liong, Sudwikatmono, Ismail Sofyan, Budi Brasali, dan Ciputra itu "kehilangan" US$ 2,7 juta atau Rp 5,4 milyar per tahun.

Mulia Tower di Jalan Gatot Subroto, Jakarta Selatan, juga menghadapi persoalan serupa. Menurut Marina Setyono, *Marketing Executive* PT Mulia Indoland, perusahaan yang memasarkan gedung-gedung milik Mulia Group, hingga minggu pertama Februari 1992, sebagian dari lantai 18 ke atas gedung bertingkat 26 itu belum terjual. Marina menolak merinci berapa m2 dari ruang perkantoran itu yang masih kosong. Tapi luas lantai dari tingkat 18 hingga 26 mencapai 17.907 m2 atau 29% dari luas total bangunan. Dan kalau sewa per m2 lantai juga US$ 19/bulan, maka perusahaan antara lain milik Joko Sugiarto Tjandra, Eka



Tjandranegara, dan Gunawan Tjandra itu setiap tahun pemasukannya berkurang sekitar Rp 8 milyar.

Itu baru dari satu gedung. Sebab, setelah berhasil dengan Mulia Plaza/Sampoerna Plaza, Kuningan Plaza, Lippo Life Building (ketiganya di Jalan HR Rasuna Said), Wisma Antara (Jalan Medan Merdeka Selatan), Five Pillars Office Park (Jalan Letjen MT Haryono), dan Mulia Tower (ruang gedung ini, seperti ditulis di atas, belum terjual 29%), Grup Mulia masih memiliki dua gedung lagi yang siap dipasarkan: Mulia Center (Jalan HR Rasuna Said), dan Gedung BRI II (Jalan Jenderal Sudirman) – untuk BRI II saja, ruang yang harus dijual sekitar 60.000 m2.

Dengan kondisi seperti itu, tampaknya, perang harga di bisnis gedung perkantoran akan terjadi kembali. Sebab, kesulitan menjual ruangan yang tersedia tak hanya dialami oleh pengelola WTC dan Mulia Tower. Gedung-gedung perkantoran lain, yang berada di dalam maupun di luar kawasan segi tiga emas diperkirakan menghadapi persoalan serupa. Samudera Indonesia Building (SIB) di Jalan Letjen S. Parman, Slipi, misalnya. Gedung yang dipasarkan sejak triwulan ke-3 1991 hingga kini baru terjual 80%. Sisanya 1.735 m2, hingga pertengahan Februari belum berhasil dipasarkan. Padahal, menurut seorang staf pengelola gedung itu, tarifnya hanya US$ 15 per bulan. "Itu masih bisa dinegosiasikan sampai sekitar US$ 13 per bulan," katanya.

Tapi, kendati harga sudah "diobral" sampai US$ 13 (waktu *booming* harga rata-rata sekitar US$ 20), toh penyewa bisa mendapatkan tarif yang lebih murah lagi. Sebab, mengutip hasil riset PT Procon Indah, pemilik gedung baru di luar kawasan segi tiga emas – diluar wilayah Jalan MH Thamrin, Jalan Jenderal Sudirman, Jalan HR Rasuna Said dan Jalan Jenderal Gatot Subroto – sudah membuka harga di bawah US$ 10 per m2 setiap bulan. Bahkan, menurut sumber *SWA*, Mulia Tower telah dijajakan dengan tarif sekitar US$ 12 per bulan. Namun, Marina membantah hal itu. "Tarif sewa gedung kami US$ 19 plus PPN 10% dengan *service charge* US$ 6 per bulan," katanya.

Masalahnya sekarang, mungkin, berapa lama para pemilik gedung perkantoran bisa menahan diri? Sebab, seperti diungkapkan Susan V. Pranata, *Associate Director* PT Procon Indah, pada 1991 di Jakarta kelebihan penawaran ruang kantor seluas 100.000 m2. Jika itu disewakan US$ 15 per m2 per bulan (harga rata-rata), maka nilainya mencapai Rp 36 milyar per tahun.

Jumlah ruang perkantoran yang tidak terserap pasar tampaknya akan terus meningkat. Pada 1992, menurut proyeksi PT Procon Indah, bakal ada tambahan penawaran baru 282.000 m2 di kawasan utama. Kalau perkantoran di luar kawasan utama juga dihitung, maka pasok ruang kantor baru pada tahun ini mencapai 348.862 m2. Dan kalau jumlah ini ditambah dengan kelebihan tahun lalu, maka jumlah pasok menjadi 448.862 meter persegi. Padahal, demikian Susan, daya serap pasar pada 1992 diperkirakan hanya sekitar 100.000 m2.

Itu sebabnya, pertarungan dalam bisnis ruang perkantoran diperkirakan akan makin sengit dalam dua-tiga tahun mendatang. Apalagi, pada 1993 masih akan ada ruang perkantoran baru yang siap dipasarkan. Jumlahnya, menurut Pusat Data Business Indonesia (PDBI), sekitar 299 ribu m2. "Kelesuan yang kini melanda bisnis perkantoran mungkin akan berlangsung hingga 1994," ujar Herry Wijaya, Direktur Eksekutif PT Aditya Toa Development (ATD), yang mengelola Wisma Bank Industri dan ATD Plaza, keduanya di Jalan MH Thamrin, Jakarta.

Pada pertarungan itu tak hanya gedung baru yang saling berhadapan, tapi juga gedung baru dengan gedung lama. Bahkan, tak tertutup kemungkinan pengelola gedung lama yang bakal menarik picu lebih dulu. Sebab, menurut Ismail Sofyan, Presiden Direktur PT Jakarta Land – pemilik dan pengelola Wisma Metropolitan I, II dan WTC – gedung-gedung lama biasanya sudah kembali modal. Wisma Metropolitan I dan II, misalnya, menurut Ismail, tinggal memetik keuntungan. Jadi, kalau sewa diturunkan hingga ke tingkat yang paling rendah sekalipun, maka dampaknya cuma menurunkan perolehan laba. Artinya, jika perang harga benar-benar berlangsung, "Kami sudah berada pada posisi yang lebih aman daripada rekan-rekan lain yang baru saja membangun gedung," kata Ismail.

Menurut PT Procon Indah, tingkat

10 BESAR INVESTOR GEDUNG PERKANTORAN

No.	Nama Group	Investasi (Rupiah)	(%)
1	Badan Usaha Milik Negara	366,400,000,000	18,91
2	Grup Mulia	306,323,000,000	15,81
3	Grup Ratu Plaza	240,930,000,000	12,59
4	Grup Metropolitan	131,000,000,000	6,26
5	Grup Salim	120,320,000,000	6,21
6	Grup Dharmala	105,450,000,000	5,44
7	Grup Gunung Sewu	82,993,000,000	4,28
8	Grup Era Persada	73,000,000,000	3,77
9	Grup Tigaraksa	56,000,000,000	2,89
10	Grup Barito	54,000,000,000	2,79
	Total investasi 10 besar	1,536,416,000,000	79,30
	Lain-lain	401,124,000,000	20,70
	Total Investasi	1,937,540,000,000	

Sumber : PDBI/Agustus 1990

10 BESAR PEMILIK GEDUNG PERKANTORAN

No.	Nama Group	Areal S.Q.M	(%)
1	Badan Usaha Milik Negara	359.028	20,77
2	Grup Mulia	293.420	16,98
3	Grup Ratu Plaza	143.000	8,27
4	Grup Metropolitan	96.000	5,55
5	Grup Gunung Sewu	88.075	5,10
6	Grup Salim	73.984	4,28
7	Grup Dharmala	58.000	3,36
8	Grup Jan Darmadi	57.310	3,32
9	Grup Gajah Tunggal	50.000	2,89
10	Grup Dwi Satrya Utama	33.000	1,91
	Total areal milik 10 group terbesar	1.251.817	72.43
	Lain-lain	476.559	27,57
	Total areal	1.728.376	

Sumber : PDBI/Agustus 1992

penyewaan gedung-gedung perkantoran di Jalan Gatot Subroto dan Jalan Sudirman sepanjang 1991 merosot antara 10%-40%. Penyebabnya, mungkin masa kontrak berakhir dan tidak diperpanjang lagi atau penyewa pindah ke gedung lain karena menginginkan fasilitas yang lebih baik.

American Express (Amex), misalnya. Setelah hampir 10 tahun berkantor di Gedung Arthaloka (Jalan Jenderal Sudirman), akhirnya pindah ke Exchange House (Jalan HR Rasuna Said). Padahal, Amex mesti membayar sewa yang lebih mahal, karena sewa di Arthaloka hanya sekitar US$ 18 per m2, sedangkan di Exchange House US$ 28 per m2/bulan.



TEDIK WARDANA

MULIA TOWER di Gatot Subroto, dijajakan dengan tarif US$ 12/m2 per bulan.

Bagi penyewa sekaliber Amex, tarif tampaknya bukan faktor utama penentuan menyewa atau tidak ruangan perkantoran. Di gedung lama, menurut Nugroho Supangat, *Marketing Director* Amex TRSI, jaringan telepon amat terbatas. Akibatnya, komunikasi agak sulit dilakukan dengan nasabah. Padahal bank yang berkantor pusat di AS itu harus melayani rata-rata 5.000 panggilan telepon per hari.

Apapun alasannya, perpindahan penyewa, terutama penyewa utama, akan makin memojokkan pengelola gedung lama yang tentu saja tidak memiliki fasilitas yang mampu bersaing dengan gedung-gedung baru tersebut. Dan dalam kondisi kelebihan penawaran seperti sekarang, pengelola gedung lama tidak akan begitu mudah mendapatkan penyewa untuk mengisi ruangan yang ditinggalkan penyewa sebelumnya. Arthaloka, misalnya, hingga pertengahan Februari 1992 masih memiliki ruang kosong seluas 1.200 m2. Padahal, sepeninggal Amex, ada dua bank baru yang berkantor di gedung tersebut, yaitu Bank Muamalat Indonesia dan Bank Mayapada.

Jadi, sebagai upaya mempertahankan penyewanya, para pengelola gedung lama mungkin akan membanting harga sewa gedungnya. Sebab, itulah satu-satunya hal yang mungkin dilakukan untuk bersaing. Dan jika itu terjadi, maka perang harga sudah tak dapat dielakkan lagi.

Kecenderungan ke arah perang harga, seperti yang terjadi pada 1986, memang diakui oleh Susan. Indikasinya, demikian arsitek yang hobi membaca dan berenang itu, sewa gedung kelas satu sekarang ini per bulan antara US$ 15-17 per m2. Jadi sudah merosot sekitar US$ 5. "Tapi kondisi belum stabil, harga masih akan terus berubah," katanya.

ATD Plaza di Jalan MH Thamrin, milik antara lain Hashim S. Djojohadikusumo, misalnya, kini sudah disewakan dengan tarif US$ 16 per m2. "Kalau terpaksa kami masih bisa turunkan US$ 1 per m2 jika penyewa mengambil satu lantai sekaligus," ujar Herry Wijaya, partner Hashim di PT ATD.

Namun, kata Susan, "Kami berharap peristiwa perang harga seperti yang terjadi pada 1986 tak terulang lagi." Dia menganjurkan agar pemilik gedung menempuh cara lain. Misalnya, memberi bonus kepada penyewa, membebaskan penyewa pada bulan-bulan pertama, atau memberi ongkos pindah. "Saya kira itu lebih *reasonable,* karena tak akan merusak harga pasar," ujarnya.

Untuk mengatasi kelebihan penawaran, demikian Herry, para pengusaha properti sebaiknya menyusun strategi baru. "Jangan semata-mata terpaku pada gedung perkantoran," katanya. Itu sebabnya, pengusaha properti, yang juga Komisaris Bank Industri itu akan masuk ke bisnis apartemen. PT Masato Prima, perusahaan yang didirikannya bersama Metropolitan Linggajaya dan Lippo Group, kini sedang menggarap Apartemen Permata Hijau.

Herry juga mengusulkan, "Kalau bisa, gedung perkantoran sebaiknya tak hanya dapat disewa, tapi juga dapat dimiliki per lantai." Dia yakin, langkah seperti itu akan besar pengaruhnya pada bisnis perkantoran di Indonesia. "Yang meraih keuntungan tak hanya *developer* tapi juga pemilik," katanya. Pemilik, seperti di Malaysia, Hongkong dan Singapura, dapat menjaminkan sertifikat pemilikannya untuk memperoleh dana dari bank dan meraih *capital gains* jika properti dijual kembali. "Selama ini uang yang mereka gunakan untuk menyewa kan hilang begitu saja," katanya. Sedangkan, keuntungan bagi *developer,* kata Herry, "Akan mempercepat perputaran uangnya, sehingga bisa membangun gedung baru lagi." ■

Baso Amir/Safaruddin Husada, Radityo DM Ibrahim


SOLITAIRE
® MONTBLANC ® SOLITAIRE ®

BISNIS PERHOTELAN:

KEMARAU PANJANG DI BALI, DAN JAKARTA?

Perang harga melanda bisnis perhotelan di Bali. Jakarta dikhawatirkan jadi Bali ke-2. Tapi kenapa masih banyak yang berminat terjun?

Apa yang terjadi bila penawaran lebih besar dari permintaan? Banting harga, diskon, *2 for 1* dan masih banyak lagi cara pedagang menggaet minat beli konsumen. Perilaku seperti itu agaknya sudah jamak di bisnis produk konsumsi. Namun, kini gaya seperti itu sudah menulari industri jasa perhotelan kita.

Di Bali contohnya. Suasana "panas" Bali sudah terasa sejak masih di Bandara Soekarno-Hatta, Jakarta. Para agen hotel yang bertugas mencari tamu berjejer. Mereka cukup agresif membagikan *voucher* yang berisi tawaran diskon.

Diskon? Beberapa hotel berbintang di pulau Dewata memang lagi aksi banting harga untuk mengisi kamar-kamarmya. Bintang Bali Hotel, misalnya. Hotel bintang lima di Kuta itu menawarkan tarif US$ 60 untuk kamarnya yang seharga US$ 120. Cara ini nyatanya cukup berhasil. "Sehari kami bisa menerima 20 tamu yang membawa *voucher* itu," ucap Anastasia Damayanti, Asisten Manajer Bintang Bali.

Lain lagi caranya Melia Bali Sol. "Kami hanya memberikan *2 for 1* untuk *wholesaler* dan *travel agent* Australia dengan batas minimal menginap 8 hari (maksudnya membayar 4 hari gratis 4 hari, *Red),"* kata Philip R.Hill, direktur pemasaran dan penjualan hotel milik Astra ini. Beberapa hotel seperti Intan Village dan Bali Dynasty (milik pengusaha Sudwikatmono) yang dikelola oleh jaringan Shangri-La) juga melakukan *2 for 1.* Sedang Bali Bintang mengaku pernah melakukan *2 for 1* sebelum diprotes PHRI.

Memang tak semua pengelola hotel di Bali suka dengan cara-cara pemasaran di atas. Bahkan, Barbara Leung, Direktur Penjualan Kartika Plaza, Kuta, menganggap cara itu hanya membebani operasional dan merusak *image* hotel. Sekali Anda kehilangan *image,* susah untuk menaikkannya lagi," ujar Peter Alatsas, *General Manager* Sheraton Lagoon, Nusa Dua, Bali, yang tetap mempertahankan tarif US$ 165 dengan memberikan *American breakfast* gratis. "Bali tak pantas dijual murah," sambung Peter Stettler, GM Grand Hyatt Bali–hotel yang antara lain dimiliki Jan Darmadi. Menurut mantan Asisten Manajer F&B Bali Hyatt Sanur ini, jika semua orang menurunkan harga, hanya mengakibatkan Bali jadi tujuan wisata murahan. Akibatnya turis kelas atas tak mau datang ke Bali, "Yang datang malah turis-turis murahan yang tak mau mengeluarkan uang," tambahnya.

Benarkah? Beberapa hotel bintang lima di Bali, kini memang tampak dibanjiri

ISTIMEWA



BALI CLIFF RESORT. Salah satu dari puluhan hotel yang dibangun di Bali da



tamu-tamu Jepang dan Taiwan. "Tamu-tamu Taiwan biasanya menginap di hotel bintang 3. Tapi, kini mereka bisa menginap di hotel bintang lima," ucap seorang eksekutif pemasaran di kawasan Kuta.

Namun, kendati kelihatannya tak semua hotel berbintang pasang aksi banting harga, diam-diam mereka umumnya juga obral diskon. Bali Padma, misalnya, memasang *rate single* standar US$ 100, tapi mereka hanya menarik US$ 55 per-kamar. Artinya, hotel tersebut memberi diskon 45%. Pertamina Cottages juga memberi diskon 43%, sedang Kartika Plaza menjual kamarnya 40% lebih murah. Bali Hilton, milik Pontjo Sutowo, menurut sebuah sumber bahkan berani memberi tarif US$ 18 per kamar untuk tamu-tamu grup. Tapi, ini dibantah oleh Ihwan Syarifoedin, sales administrator Bali Hilton. Menurut dia, tarif minimal untuk grup tetap US$ 85, sesuai tarif normal. Di Bali, persaingan bisnis hotel sekarang memang sudah sedemikian sengit.

Mengapa itu bisa terjadi? Dalam dua-tiga tahun ini, sejumlah pengusaha memang beramai-ramai mengkapling Bali. Pada 1989, misalnya di BKPMD Bali tercatat 20 izin pembangunan hotel dengan total investasi sekitar Rp 607,5 milyar. Sedang pada 1990 ada 39 investor yang minta izin membangun hotel dengan total investasi sekitar Rp 2,66 trilyun. Sementara tahun lalu ada 18 izin dengan seluruh investasi sekitar Rp 1,8 trilyun. Jadi, dalam 3 tahun itu saja, tercatat rencana investasi pembangunan hotel sebesar Rp 5 trilyun lebih.



tiga tahun ini.

Kini, problem utama para pengusaha hotel di Bali adalah bagaimana menjual ribuan kamar. Bali yang dulu *sellers market* (hotel yang menentukan tarif) menjadi *buyers market (travel agent* atau *wholesaler* yang menentukan tarif).

Serbuan investor ke Bali memang telah menggoyahkan keseimbangan pasar perhotelan. Penawaran tak lagi sebanding dengan permintaan. Awal tahun lalu, banyak pihak menunjuk melorotnya angka wisatawan lantaran perang Teluk, sebagai sebab. Namun periode Mei-Desember 1991 *trend* kunjungan terus meningkat. Menurut data Kanwil Kehakiman Bali, wisatawan asing yang masuk Bali pada 1991 sebanyak 555.939, meningkat 13,3% dibanding tahun sebelumnya. Anehnya, tingkat okupansi rata-rata hotel berbintang (bintang 1 sampai 5) cuma 59,37%, lebih rendah dari periode 1990 yang 71,3%. Bahkan, kini (hingga Februari) angka hunian hotel-hotel berbintang merosot di bawah 50%.

Saat ini menurut data Kantor Wilayah Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi? Bali, tersedia 1.1506 kamar hotel berbintang (di luar itu masih ada penginapan-penginapan yang, menurut sebuah sumber, jumlah kamarnya lebih dari 12 ribu). Di kawasan Bali Tourism Development Corporation (BTDC) Nusa Dua saja, saat ini ada 3.512 kamar, dan jumlahnya akan bertambah menjadi 5.000 kamar dalam beberapa tahun ini. Jumlah kamar di luar kawasan BTDC juga akan terus bertambah dengan bakal selesainya sejumlah hotel, misalnya, Bali Cliff Resort – yang dibangun atas prakarsa pengusaha Sigit Harjoyudanto – yang berkapasitas 188 kamar yang siap operasi tahun ini, dan hotel milik Bimantara di Jimbaran yang bakal dikelola oleh jaringan Intercontinental.

Bila dihitung secara kasar dengan kapasitas 11.506 kamar (jumlah kamar penginapan nonbintang diabaikan), jumlah kedatangan tamu 555.939 orang (jumlah turis domestik diabaikan) dan dengan lama tinggal rata-rata 4 malam, rata-rata tingkat hunian hotel di Bali pada 1991 adalah 53%. Angka itu dengan perhitungan satu orang tamu tinggal di satu kamar *(single)*. Pada prakteknya, tamu yang datang umumnya memakai satu kamar untuk 2 orang. Bila dihitung demikian, maka tingkat hunian hanya 25,75%.

Dengan jumlah kedatangan tamu 555.939, lama tinggal rata-rata 4 hari, dan dianggap satu kamar dipakai satu tamu. Sebetulnya, Bali saat ini hanya memerlukan 7.615 kamar (jika diharapkan tingkat hunian rata-rata minimal mencapai 80%). Jadi, dengan jumlah kamar yang ada sekarang, Bali sudah kelebihan penawaran kamar di atas 50%. Kalau hotel-hotel yang sedang dibangun sekarang selesai?

Bagaimana Jakarta? Tony E. Bruggemans, *General Manager* Sahid Jaya Hotel & Tower, tak begitu yakin bahwa ambruknya perhotelan Bali akan menulari Jakarta. Alasannya, Bali adalah tujuan wisata sedang Jakarta merupakan tujuan bisnis. Jadi, orang bisa saja membatalkan liburan tapi tidak untuk bisnis. "Pada 1994, mungkin kita akan kelebihan kamar 15%-20%. Berarti kue harus dibagi-bagi. Tapi saya yakin Jakarta punya cukup bisnis untuk itu," ucap Bruggemans. Dan, ia tetap optimistis bahwa masa *down cycle* tak akan berlangsung lama. "Masalahnya, bisakah Anda bertahan pada masa itu, " ia menambahkan.

Kendati begitu, beberapa pihak khawatir Jakarta akan jadi Bali ke-2. Sebab, hotel-hotel baru – terutama bintang 4 dan 5 – sudah mulai membanjiri metropolitan. Sebentar lagi, umpamanya, akan segera rampung Regent Hotel milik Grup Kodel dan Grup Tiga Mas. Lalu menyusul hotel-hotel yang akan dikelola oleh jaringan Shangri-La, Holiday-in, dan Century. Pontjo Sutowo, juga akan menambah Hotel Hilton, Jakarta miliknya dengan 500 kamar.

Saat ini (hingga April 1992) persediaan kamar hotel bintang empat dan lima 6.454 kamar. Bila semua rencana pembangun hotel rampung tepat waktu, maka pada 1996 di Jakarta akan tersedia 12.138 kamar, atau dengan pertumbuhan rata-rata sekitar 20% per tahun. Seimbangkah dengan jumlah pertumbuhan tamu? Lihat saja, tamu yang datang ke Jakarta hingga Desember 1991 berjumlah 844.617, turun



HILTON JAKARTA menambah 500 kamar.

0,1% dari periode sebelumnya yang 845.101.

Kini, gejala "sesak napas" kekurangan tamu hotel-hotel di Jakarta, sudah tampak. Tahun lalu, okupansi rata-rata hotel berbintang di Jakarta bisa di atas 80%, tapi sekarang, hanya berkisar di angka 70%. Atau bila pada masa lalu manajemen hotel cukup adem ayem dengan loyalitas tamunya, kini mereka harus bekerja keras memelihara hubungan baik dengan mereka. Mandarin Oriental Hotel, misalnya merasa sangat kehilangan ketika "tamu langganannya", Putera Sampoerna, bos Kelompok Sampoerna, pindah ke Grand Hyatt. Pindahnya orang nomor satu di Sampoerna ini tentu membawa dampak besar bagi Mandarin. Karena, rekanan atau semua pihak yang akan berhubungan dengan Putera tentu ikut pindah. "Padahal, sebelumnnya pria berwajah kekanakan ini adalah pelanggan setia Mandarin Jakarta. "Beliau paling suka duduk di *coffee shop* Mandarin sembari melihat orang lalu-lalang di lobi," ucap salah seorang karyawannya.

Kendati cuaca bisnis perhotelan saat ini "sangat kering", toh masih banyak investor yang terjun ke sana. Sebagian memang hanya melanjutkan proyek yang telah telanjur dimulai satu atau dua tahun lalu. Tapi, kenyataannya banyak pula "pendatang" yang memang baru mulai. "Mereka itu kan *nggak* tahu persis bisnis hotel," ucap Budhidoyo Lasman, *Marketing & Sales Manager* President Hotel, Jakarta yang mengaku telah 20 tahun berkecimpung di perhotelan.

Kenapa banyak pihak terseret masuk ke bisnis itu? Latah atau karena melihat peluang? Lihat saja. Modern Group, misalnya, hendak membangun hotel Le Meredien di Lombok dengan investasi US$ 20 juta, dan akan mulai beroperasi pada akhir 1993. "Kita harus masuk suatu bidang usaha yang lagi sulit. Pada saat hotel itu jadi, masa sulit sudah terlewati. Jadi jangan masuk ke suatu bidang bisnis yang lagi ramai," ucap Samadikun Hartono, *Chairman* Modern Group, berteori.

Hal yang sama juga diyakini Sukamdani Gitosardjono, pemilik jaringan hotel Sahid. Konon, ketika membangun Sahid Tower, bisnis perhotelan lagi surut. "Begitu Tower beroperasi, *occupancy*-nya langsung 85%," ucap Bruggemans.

Lain halnya Bali Cliff Resort (BCR) yang kini tengah dibangun di kawasan Nusa Dua. Hotel dengan investasi sebesar Rp 90 milyar ini, konon, pemiliknya semula hanya ingin membangun *bungalow* keluarga. Belakangan, proyek diputuskan jadi bintang lima. "Dirombak-rombak terus," kata seorang arsitek BCR yang ditemui *SWA* di proyek.

Setelah bisnis hotel sepi apakah proyek itu akan berhenti? "Kami akan jalan terus," ucap Darmadji S. Wirjosandjojo, Presiden Direktur BRC. "Bali sudah dipelajari Bank Dunia sejak 1974, dan kesimpulannya Nusa Dua adalah tempat yang tepat untuk pariwisata di Bali. Jalan dari *airport* ke Nusa Dua pun sudah diperlebar. Dari situ kami merasa keadaan tak akan *stagnant*. Dan saya yakin Pemerintah akan menambah penerbangan langsung ke Bali," ucap "orang hotel" yang pernah 22 tahun mengelola Hotel Indonesia ini.

Tapi bagaimana bila semua orang berpikir sama dan mengincar Nusa Dua. Saat ini saja manajemen hotel berbintang di Nusa Dua sudah terengah-engah. *Occupancy* hotel-hotel berbintang di kawasan itu sangat rendah: Grand Hyatt yang buka Juli 1991, hanya 46%. Sheraton Lagoon nasibnya jauh lebih jelek, hanya 20%. Sedang Nusa Indah Hotel cuma 30%. Padahal selain Bali Cliff, masih ada 2 hotel yang sedang dibangun. Bisakah BCR yang akan dikelola sendiri – tanpa *hotel chain* – akan *survive?*

Yang jelas, ada juga beberapa pengusaha yang telah menunda proyek hotelnya. Itu dilakukan Kelompok Bakrie yang izin hotelnya telah terdaftar di BKPM dengan investasi US$ 157 juta. Proyek yang rencananya dibangun pertengahan tahun lalu, masih tertunda. "Antara lain karena TMP, dan lagi tanahnya baru dibebaskan," kata Tanri Abeng.

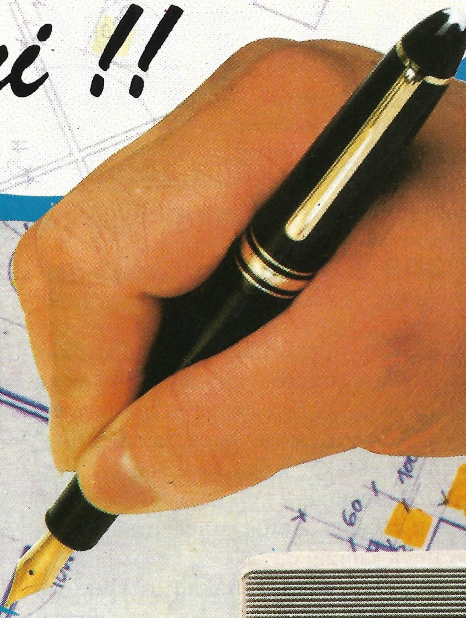
Apapun yang akan terjadi, yang jelas bisnis hotel telah menyedot investasi yang sangat besar. Dari data BKPM, akumulasi rencana investasi hotel PMDN 1989 - 1990 sejumlah Rp 8,17 trilyun dengan jumlah kamar 46.643. Sedang proyek PMA akumulasi 1989-1991 tercatat Rp 1,6 trilyun, dengan 11.717 kamar. Dari total 230 proyek (180 PMDN dan sisanya PMA), 73 proyek berlokasi di Bali, 26 di Jawa Barat, 19 di wilayah DKI, sisanya tersebar di wilayah Indonesia.

Melihat prospek bisnis perhotelan tersebut konon beberapa bank dan lembaga pembiayaan sempat ketar-ketir. Mereka terancam kerugian potensial yang cukup besar, lantaran beberapa hotel tak mampu melakukan kewajibannya membayar bunga maupun angsuran kredit. Tapi Uppindo membantah. "Ada yang macet, tapi cuma satu. Investasinya sekitar Rp 1 milyar," ujar Sarwono Wisnuwardhana, Presiden Direktur Uppindo.

Uppindo memang lembaga yang cukup berani memberi kredit di sektor perhotelan. Sampai September 1991, sektor perhotelan menyerap 14,2% dana kredit Uppindo, atau sekitar Rp 105.010 juta. Naik 371% dari periode sebelumnya yang hanya Rp 22.278 juta. Menurut Sarwono, Uppindo, sudah sejak 1972 menyalurkan kredit ke perhotelan. Hotel yang dibiayai kebanyakan berbintang 1 dan 2. Lesunya bisnis hotel menurut Sarwono hanyalah perputaran yang biasa terjadi dalam bisnis. Dia tetap optimistis bahwa membiayai hotel risikonya tidak besar. "Pada masa mendatang bisnis hotel sangat cerah. Program pemerintah membantu sektor perhotelan dan pariwisata sangat jelas," katanya. Tapi kalau yang terjadi seperti sekarang: para pengusaha jorjoran latah membangun hotel?! ■

V. Elisawati, Yessy T. Malaysiaty, Danang Kemayan Jati, & Inung K. Arisasangka.

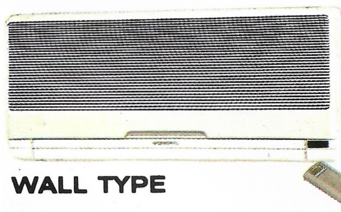
Pasang AC GENERAL disini !!



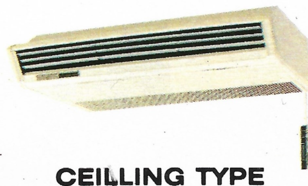


Kini, AC GENERAL dengan berbagai type memenuhi tuntutan Anda sesuai dengan kebutuhan pembangunan di Indonesia yang demikian pesat, didukung dengan kwalitas dan layanan purnajual sehingga menjadikan AC GENERAL pilihan utama para pemilik dan perencana yang menginginkan terbaik untuknya. Tapi, bila Anda tidak sedang membangun kenapa tidak men – coba AC GENERAL dirumah Anda sekarang?.

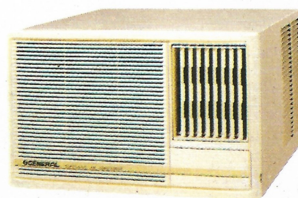
Dapatkan Kartu Garansi dari P.T. JAYAPURA PERMAI



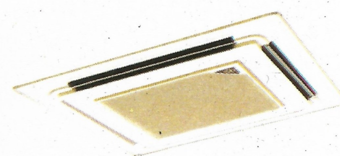
WALL TYPE



CEILLING TYPE



WINDOW TYPE



CASSETTE TYPE

GENERAL

RAINBOW

SALES & SERVICE :



PT. JAYAPURA PERMAI

Jl. Pluit Raya NO. 133 Jakarta 14440 Indonesia
Telp. : 6690008 (4 lines)
Fax : (62-21) 6691945

Untuk keterangan mengenai Produk GENERAL yang lebih lengkap hubungilah **dealer-dealer JAKARTA :**

• **ABADI JAYA** 7395540-7397146 • **BUKIT MAS** 6490339-6497415 • **DUNIA ELECTRIC** 6296264-6594297 • **EVER NEW** 6392411-6391955 • **FAJAR PD** 362251-372251 • **GAMATRON CEMPAKA SAKTI PT** 6298505-6006484 • **GEMILANG** 6297703-6391447 • **GLODOK ELECTRONIC** 4710214-4710982 • **GUNAWAN SERVICE ENGINEERING** 346375-355829 • **JAYANTA AGUNG MATRA PT** 6590771-6391657 • **JAYA SENTOSA ENGINEERING** 5666035-5666036 • **KOTA MAS** 6494528-6497495 • **LANCAR JAYA ENGINEERING** 591668-593857 • **OMEGA** 7391761-7393743 • **PAN TEHNIK** 6001592-6903909 • **PRIMA ELECTRONIC** 4710376-4700376 • **RATU SALJU** 4710121 • **RIAU TEHNIK** 5665760-5665789 • **SURYA BERSAUDARA** 6293342-6293343 • **SUMITRON INTI MULIA PT** 6596680-6281034 • **SURYA MARGA LUHUR PT** 371833-373068-3840458 (hunting) • **SURYA ANGKASA KENCANA** PT 416334 - 419967 • **SINAR JAYA TEHNIK** 6602301-6601292 • **SINAR MAS** 714261 • **SURYA ELECTRIC** 7390185- 7398850 • **TENAR ELECTRIC** 710572 • **WISANA TEHNIK** 6594565 • **MAKMUR ELECTRIC** 6590110-6590119 • **JAYAKARTA ELECTRIC** 6293465- 6495499 • **TIARA** 714938-7392509 • **WISMA JAYA** 7394981 • **ANEKA ELECTRONIC** 6280176 - 6280779 • **MEGAH INDAH ELECTRONIC** 7395403 • **MEGAH JAYA** 583571 • **MUTIARA** 6495238 - 6492971 • **YUNG ELECTRIC** 592986 • **SAPTA CAHAYA TEHNIK** 8509898 - 8195913

DEALER LUAR KOTA : • **BANDUNG** (022) 700979 • **SEMARANG** (024) 20499 - 25654 • **YOGYAKARTA** (0274) 87872 • **SURABAYA** (031) 331920 • **MEDAN** (061) 521880-517111 • **UJUNG PANDANG** (0411) 316776-312863 • **DENPASAR** (0361) 54096-54097 • **RIAU** (0761) 33464 -31410 • **PADANG** (0751) 23412-28296 • **BANGKA** (0717) 22302-21265 • **BATAM** (0778) 459282 • **JAMBI** (0741) 24370-26688 • **SAMARINDA** (0541) 32169- 21983 • **PALEMBANG** (0711) 26931-310157 • **BANDAR LAMPUNG** (0721) 64029-64209 • **PONTIANAK** (0561) 36388-33289 • **MANADO** (0431) 64059-62313 • **BANJARMASIN** (0511) 68974-4349

REAL ESTATE:

RONTOK KARENA "FONDASI" TAK KOKOH

Bisnis *real estate* benar-benar kena gebuk. Separo anggota REI rontok dan ribuan rumah tak laku. Apa penyebabnya dan bagaimana kiat yang masih *survive?*

Bagi Yopie S. Batubara, dua tahun terakhir ini adalah tahun- tahun pahit. Pasalnya, selama kurun waktu itu dia paling banter hanya bisa menjual 10 unit rumah per bulan. Padahal, tahun-tahun sebelumnya, *developer* yang membangun rumah di Medan dan sekitarnya ini, mampu menjual 30-40 rumah. Karena itu, Dirut PT Ira Widya Utama ini terpaksa mem-PHK-kan 25% karyawannya dari jumlah 250 orang.

Itu baru sebagian derita Yopie. Belum lama ini, dia kena tonjok lebih telak lagi. *Developer* ini telanjur menginvestasikan dana dari bank Rp 5 milyar untuk membangun kawasan wisata di Pulau Nias. Tapi, berhubung uang semakin ketat, bank menjadwalkan kembali kreditnya. Akibatnya, kendati infrastruktur sudah disiapkan dan puluhan *cottage* sudah mulai dibangun dia terpaksa tak bisa melanjutkan proyeknya. "Padahal bunga bank jalan terus," keluhnya. Maka, kalau keadaan tak berangsur membaik, Yopie sudah ambil ancang-ancang untuk mengurangi pegawainya sampai 50%.

Dalam dua tahun terakhir, sektor *real estate* memang sedang lesu. Sehingga, kondisi seperti yang dialami Yopie sudah bukan berita baru. Yopie, bahkan masih bisa dibilang bernasib baik karena tak sampai bangkrut. Padahal, selain dia mungkin ada ratusan *developer* yang sudah rontok.

Simak saja, dari 980 *developer* yang tergabung dalam REI (Real Estate Indonesia) periode 1990-1991, hanya separo yang mengembalikan formulir herregistrasi untuk keanggotaan 1991-1992. Artinya, separo dari jumlah anggota REI pada periode itu memang sudah tak aktif lagi. Sementara itu, menurut Moh S. Hidayat, Ketua Umum REI, dari jumlah yang mendaftarkan kembali tadi hanya 60% yang masih punya proyek. Sumber lain bahkan menyebut angka kurang dari 40%.

Sebab itu, tak perlu heran kalau perayaan ulang tahun REI ke-20 yang berlangsung di Ujungpandang pertengahan Februari lalu, kurang mendapat sambutan hangat. Acara yang antara lain menghadirkan Menteri Negara Perumahan Rakyat Siswono Yudohusodo dan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekumunikasi Soesilo Soedarman sebagai pembicara dalam seminar di acara itu, hanya dihadiri 150 *developer*. Toh Hidayat sudah bersyukur bisa mengumpulkan anggota REI sebanyak itu.



TEDI K. WARDANA

RUMAH BTN. Makin menjauh dari masyarakat golongan menengah-bawah.



Anehnya, kendati banyak anggota REI yang rontok, tapi masih banyak juga yang berminat menjadi *developer*. Tahun lalu, misalnya, REI ketambahan 128 anggota baru sehingga total anggota periode 1991-1992 mencapai 718. Tapi jumlah pendatang baru ini masih jauh lebih kecil dibanding yang rontok.

Sejak diberlakukannya kebijakan uang ketat, dunia *real estate* memang benar-benar kena gebuk. Di sini, *developer* yang tak punya napas panjang memang akan rontok. Sebab, TMP *(Tight Money Policy)* menyebabkan bank-bank makin selektif dalam mengucurkan kredit sehingga banyak *developer* kekurangan dana. Atau, kalau toh bank mau memberikan kredit, tentu dengan bunga mencekik (27%-28%). Pukulan itu masih diperburuk oleh kenaikkan biaya pembangunan rumah sebagai akibat dari kenaikan harga tanah, bahan-bahan bangunan, dan biaya-biaya perizinan.

Di lain pihak, *developer* juga menghadapi daya beli masyarakat yang kian melemah. Ini karena harga rumah meningkat lebih cepat dibanding kenaikan penghasilan masyarakat. Yang menurut Siswono, dalam 10 tahun terakhir harga rumah telah naik 4 kali lipat sedangkan penghasilan masyarakat hanya meningkat 2 kali lipat.

Akibatnya, banyak rumah yang sudah selesai dibangun tapi tak laku. Sekarang ini, misalnya, terdapat 8.500 unit rumah yang belum terjual dari seluruh anggota REI. Kalau harga rumah yang belum laku itu, katakanlah, berkisar antara Rp 10-50 juta per unit, maka uang yang macet mencapai Rp 85-425 milyar. Celakanya, pembangunan rumah tersebut dibiayai oleh dana bank dengan bunga antara 27%-28% per tahun.

Kondisi lesu demikian menimpa hampir seluruh *developer, di pusat maupun di daerah. Bagi developer* yang masih *survive*, umumnya sepakat bahwa sekarang ini bukan masanya untuk mengejar keuntungan. "Yang penting kami masih bisa bertahan dan tak sampai mengurangi pegawai," tutur HB Amirulla, Presdir PT Hartaco Indah yang juga Ketua Dewan Pengurus Daerah REI Sulawesi Selatan.

Tapi, dibanding *developer* yang membangun perumahan di kawasan Jabotabek (Jakarta-Bogor-Tangerang-Bekasi), kondisi *developer* di daerah memang lebih parah. Soalnya, dengan bunga KPR BTN yang tinggi (kini 15% untuk tipe rumah 21, 21% untuk tipe 27-36, dan 23% untuk tipe 45-70), ditambah harga rumah yang terus meningkat, praktis mereka kehilangan sebagian besar pasarnya. Sebab, yang mereka bidik selama ini kebanyakan adalah kalangan pegawai negeri. Dengan kenaikan-kenaikan tadi, jelas kelompok ini tak mampu mengikutinya.

Problem semacam ini yang juga dirasakan Kelompok Ika Muda yang selama ini mengkhususkan membangun rumah di daerah, seperti Garut, Cilegon, Bantul, dan Yogyakarta. Sebab itu, untuk sementara waktu *developer* ini menghentikan proyeknya. "Kami akan mulai lagi setelah ekonomi membaik," ucap Iwan Bachir yang juga hadir dalam acara ulang tahun REI di Ujungpandang. Padahal, *developer* yang mengaku sudah membangun 16 ribu unit rumah ini, sekarang punya banyak tanah kosong yang tersebar di berbagai daerah. Antara lain di Tegal 20 ha, Semarang 30 ha, Yogyakarta 3-4 ha, Cirebon 3 ha, dan Indramayu 4 ha. Sedang harga tanah rata-rata Rp 5.000 per m2.

Hal lain yang banyak dikeluhkan *developer* adalah mahalnya biaya perizinan, yang resmi maupun yang tidak. "Ini sangat berat karena bisa mencapai 10% dari nilai investasi," tutur Amirulla. Biaya yang oleh sebagian *developer* disebut "uang siluman" itu, antara lain untuk pengurusan izin lokasi, sertifikat, IMB, dan fasilitas seperti listrik, air, dan telepon.

Di luar itu, *developer* juga mengeluh tentang harga tanah yang kian membubung. Tapi, persoalan ini nampaknya memang sukar ditanggulangi. Soalnya, sekarang ini tanah sudah menjadi komoditas perdagangan yang bahkan telah melahirkan banyak spekulan. Dan celakanya, menurut Siswono, ternyata banyak juga spekulan yang memakai baju pengusaha *real estate*. "Karena itu saya menganjurkan agar seluruh anggota REI ikut memerangi spekulan tanah," tegas Siswono.

Dengan banyaknya *developer* yang rontok, ditambah berbagai himpitan tadi, tentu jumlah rumah yang dibangun swasta akan menurunkan dibanding ketika bisnis ini sedang *booming*. Sebab itu, atas nama seluruh anggota REI, Hidayat menhimbau Pemerintah agar menurunkan bunga KPR dan bunga kredit konstruksi, khususnya untuk rumah sederhana dan sangat sederhana. "Kalau tidak, kami khawatir peran swasta dalam ikut serta menyediakan rumah buat masyarakat berpenghasilan rendah akan menurun," ucap Hidayat.

Menurut Siswono, banyaknya *developer* yang kolaps itu disebabkan beberapa hal. Pertama, dalam mengerjakan proyeknya, banyak *developer* yang kurang profesional sehingga biayanya membengkak. Kedua, banyak *developer* yang menjalankan usahanya dengan *debt to equity ratio* tak sehat sehingga perusahaan tak kenyal menghadapi guncangan-guncangan. "Bahkan ketika bisnis ini sedang *booming* sejak 1988 hingga awal 1990, banyak *developer* yang 100% modalnya utang," tutur Siswono kepada Hanny Aruman dari *SWA*.

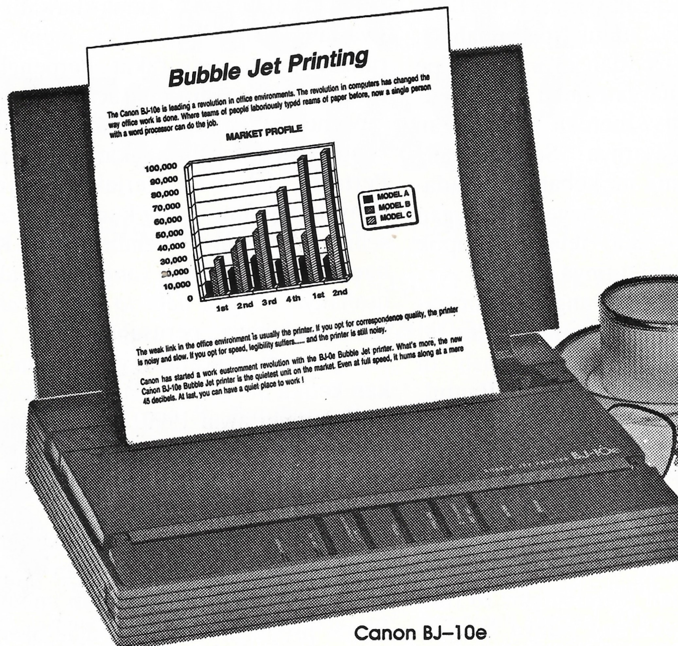
Pendapat senada juga dikemukakan Ciputra, bos PT Pembangunan Jaya yang sudah banyak makan garam menangani bisnis properti. Menurut dia, bisnis *real estate* merupakan bisnis jangka panjang. "Kalau diibaratkan dalam perlombaan lari, bisnis *real estate* sama dengan *cross country*. Kalau kita sedang berada di gunung, yang ada di depan kita adalah lembah. Sebaliknya, kalau sedang berada di lembah yang tampak di depan kita adalah gunung," paparnya.

Maksud Ciputra, dalam bisnis *real estate* situasi *booming* dan resesi memang akan silih berganti. Karena itu, kata dia, kalau sedang dalam masa *booming*, perusahaan harus bersiap menghadapi masa resesi. Begitu pula sebaliknya. "Jadi perusahaan harus dipersiapkan untuk menghadapi segala kemungkinan sehingga apapun yang terjadi tak bakal rontok," jelas Ciputra.

Ucapan Ciputra tentu bukan cuma teori belaka. Sejumlah perusahaan *real estate* yang dikawalnya, seperti PT Bumi Serpong Damai, PT Ciputra Development (membangun Kompleks Perumahan Citra Garden), dan PT Bintaro Raya (membangun Kompleks Perumahan Bintaro Jaya), memang tetap *survive* kendati kondisinya sedang lesu. "Kami masih bisa meningkatkan omset 20% dibanding tahun sebelumnya," ujar Ciputra.

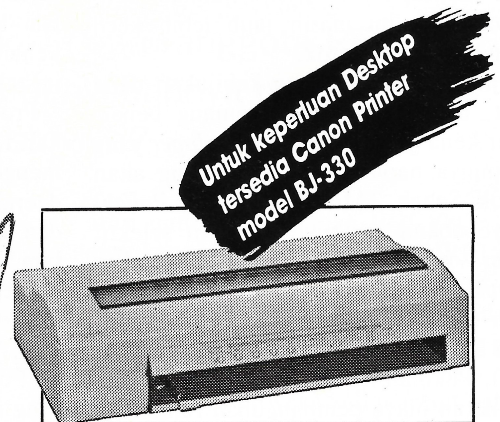
Bagaimana kiat Ciputra? Pertama, perusahaan-perusahaan tadi memang dibangun dengan "fondasi" kuat sehingga tahan guncangan. Kedua, perusahaan-perusahaan tadi memang hanya difokuskan

THE DOT MATRIX ERA IS OVER





Canon BJ–10e



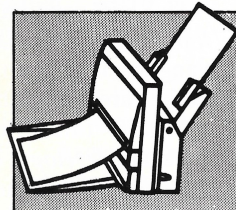
Canon BJ–330

Teknologi mutakhir yang menakjubkan — **Canon Bubble Jet Printers**
Lompatan teknologi yang ditemukan dan dikembangkan oleh Canon



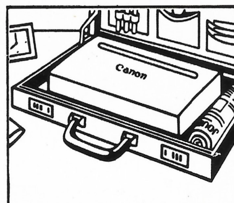
NOTHING IS QUIETER

Nyaris tanpa suara, hanya 45 dBa. Anda akan mendapatkan lingkungan kerja yang tenang, bebas bising.



NOTHING IS FASTER

Mencetak 83 karakter perdetik pada High Quality Mode. Mencetak lebih cepat, bahkan dalam type karakter dan ukuran yang berbeda. Ini berarti penghematan waktu dan peningkatan efisiensi.



NOTHING IS SMALLER

Dimensi 32 cm x 21,6 cm x 4,8 cm. Dapat dimasukkan ke dalam tas kantor. Ringan, hanya 1,8 kg. Anda dapat mencetak dimanapun anda berada.



NOTHING IS CLEARER

Kualitas hasil cetakan sama baiknya dengan laser printer (resolusi 360 x 360 dpi). Meningkatkan citra anda karena dokumen/surat anda tampil lebih profesional. Untuk keperluan fax, hasilnya tetap tajam/jelas.



DATASCRIP
SYSTEMS FOR BUSINESS P.T.
Jl. Angkasa 18, Jakarta 10610 Telp. 413508-417121 **Fax. No.: 62 21-410910**

Hubungi dealer kami yang terdekat di kota Anda

JAKARTA : BENGAWAN COMPUTER SHOP 649.5072, 649.3527; BINA KRIDA JASINDO 829.5793; DARSINDO MULTI WIRASAKTI 600.6975, 600.6976, 600.4698, 601.0290; DELTA SATYA GRAHA 712.534; DWI PUJA KARYA 499.057, 499.082, 499.058, 495.475; I.B.S. 357.665, 362.955; INTERTECH COMPUTER 629.5769; LASER COMPUTER 739.3660, 739.2807, 374.190, 330.756, 600.4959, 629.5750, 629.5758, 639.3863; NATIONAL OFFICE 2000 332,609, 739.2142, 739.0402; NORTHINDO UTAMA 380.5735, 363.730, 386.1012; MANDAWANI MANDIRI 629.8291, 639.9097, 629.0431; PROFESSIONAL COMPUTER 639.0968. 600.4341; ROBICOMP KARYA UTAMA 300.3112, 380.3012, 351.666; SILICONTAMA JAYA 381.0075, 381.0076, 380.5980; TRI OMEGA COMPUTER 685.185; ALVA BUSINESS EQUIPMENT 628.1609, 660.2357; **BANDUNG :** BAHANA CITRA SEJATI 633.875, 615.180, 630.436; DELTA COMPUTER 438.226; MULTICOM A 827.60, 847.78, 821.95; **SEMARANG :** DUTA SARANA 414.470; INDO COMPUTER 318.747; MATAHARI 580.059, 285.977; **YOGYAKARTA :** MATAHARI 3182; **PURWOKERTO :** INDO COMPUTER 817.18, 817.19; **CILACAP :** INDO COMPUTER 225. 19; **SURABAYA :** DEXACOMP 515.959, 428.43; MULTICOM 401.49, 513.973; MULTI SARANA COMPUTER 510.002. 525.291; PERSADA CIPTA INFORMASI 521.802; M.K.M. MATAHARI 461.49, 428.30; **MALANG :** WIDYA KENCANA 621.67; MATAHARI 514.79; **DENPASAR :** BRAMASTRA 241.56; **MEDAN :** SIBACOM 515.386, 278.50; **PONTIANAK :** DAYA ABADI 366.53; **JEMBER :** WIDYA KENCANA 611.14; **BANYUWANGI :** WIDYA KENCANA 211.55; **KEDIRI :** MATAHARI 313.32.

Garansi 12 bulan. Pastikan bahwa anda memiliki Canon Printer berikut kartu garansinya.



Gianni Versace Boutique : PLAZA INDONESIA, L1 52-53 Phone 333318

pada bidang *real estate.* "Mulai dari bangun tidur sampai mimpi, mereka (para profesional di bawah Ciputra yang menangani perusahaan-perusahaan tadi–*Red)* hanya mikir *real estate,"* ungkap Ciputra. Karena itu, kelompok ini selalu tanggap terhadap perubahan selera dan berusaha memenuhinya.

Menurut Rina Ciputra yang memimpin proyek Citra Garden, tipe-tipe rumah yang dibangun selalu disesuaikan dengan selera pasar. Sementara ini, Rina membangun rumah tipe 28 hingga rumah yang luasnya 200 meter persegi. Sedang harganya berkisar antara Rp 35-250 juta. Agaknya, bidikan Rina tak meleset hingga Citra Garden memegang rekor tertinggi dalam penjualan, yaitu pernah mencapai 75 rumah dalam satu minggu.

Selain harus jeli membaca selera konsumen, tak kalah penting adalah kemampuan mendanai proyek sendiri. Sebab, kalau hanya mengandalkan dana dari bank, dalam suasana ketat seperti ini bisa saja bank menjadwalkan kembali kreditnya sehingga proyek jadi mogok seperti yang dialami Yopie.

Kemampuan mendanai proyek sendiri juga dimiliki PT Permada Binangun Jaya (PBJ)–milik beberapa konglomerat antara lain Sudwikatmono dan Budi Brasali–sehingga tetap *survive.* Perusahaan yang membangun kompleks perumahan elite Bintaro Permai dan Bumi Cengkareng Permai ini menggunakan uang hasil penjualan tahap pertama untuk proyek-proyek berikutnya. "Bahkan sekarang kami tak punya utang," kata Sadeni Hendarman, Direktur Umum PBJ. Ditambahkannya, kini PBJ sudah berhasil menjual 90% dari 900 rumah di Bintaro Permai, sedang harganya berkisar antara Rp 70-200 juta.

Kendati tetap *survive* dan bisa mencetak laba, bukan berarti beberapa *developer* yang disebut terakhir tak terpengaruh resesi. Tapi–yaitu tadi– pengaruhnya tak setelak dibanding perusahaan-perusahaan lain yang "Fondasinya" memang kurang kokoh. Dengan kata lain, benar apa yang dikatakan Siswono, para developer yang rontok karena TMP dan berbagai himpitan seperti yang telah diuraikan di atas, dikarenakan mereka memang "kurang sehat" dan tak punya akar bisnis *real estate* yang kuat. ■

Sujatmaka/Hanny Aruman, Inung K. Arisasangka, dan Amri Husni

INVESTASI TANAH:

TRILYUNAN R MACET DI SEGI TI

Kapling-kapling di "segi tiga emas" yang d sekarang banyak yang telantar. Berapa nilai inves

Tiga tahun silam, ketika bisnis properti sedang *booming,* kapling-kapling di kawasan sekitar Jalan Thamrin, Jalan Jenderal Sudirman, Jalan Jenderal Gatot Subroto, dan Jalan HR Rasuna Said, Jakarta, jadi ajang rebutan. Sebab, daerah di sekitar jalan-jalan tersebut – yang dikenal sebagai kawasan segi tiga emas – memang merupakan *prime location* di Jakarta. Sehingga, banyak investor yang memperebutkannya untuk mendirikan gedung perkantoran, hotel, apartemen, dan *superblock.*

Dampaknya bisa ditebak. Harga tanah di daerah itu terus melejit. Sebagai gambaran, kalau pada 1974 harga tanah di Jalan Jenderal Sudirman dekat Ratu Plaza baru Rp 65 ribu per meterpersegi, akhir 1989 lalu (ketika rebutan kapling sedang pada puncaknya) sudah mencapai Rp 3-5 juta.

Tapi kondisi sekarang sudah sangat berbeda. Bidang usaha yang tiga tahun lalu sangat berpeluang itu, kini sudah sangat menurun. Tahun lalu saja, menurut catatan PT Procon Indah, sebuah konsultan pemasaran ruang perkantoran, sudah terjadi *over supplay* ruang perkantoran seluas 100 ribu m2. Dan tahun ini akan ada tambahan lagi 300 ribu m2. Padahal, menurut Susan V Pranata, *Associate Director* PT Procon Indah, pada 1992 hanya akan ada tambahan permintaan 100 ribu meter persegi. Dengan kata lain tahun ini, akan terjadi over suplai 300 ribu m2.

Kondisi lesu demikian, sangat bisa jadi, akan membuat investor yang sudah mencengkeram kapling di segi tiga emas, menunda proyeknya. Apalagi – dan ini yang lebih menentukan – dalam kondisi uang ketat seperti sekarang, dana memang susah diperoleh. Atau, kalau toh ada bank yang mau memberikan kredit, belum tentu investor mau mengambil karena bunganya sangat mencekik.

Di sini, investor memang dihadapkan pada dua pilihan yang sama sulitnya. Sebab, kalau dia membiarkan tanahnya terus kosong, berarti puluhan milyar rupiah yang sudah dia tanamkan akan macet. Yang lebih bikin repot, kalau dana investasi sebagian atau seluruhnya merupakan pinjaman dari bank. Ini artinya, sementara investasi belum menghasilkan kembalian, bunga bank sudah harus dibayar. Sedang, misalnya, tanah itu akan dijual kembali, nampaknya dalam kondisi lesu seperti ini akan kurang peminat, atau kalau toh ada pembeli, harganya besar kemungkinan jatuh.

Salah satu pemilik tanah kosong di daerah segi tiga emas adalah PT Jakarta International Hotel (JIH). Perusahaan yang memiliki Hotel Borobudur Inter-Continental ini mempunyai 40 hektare tanah kosong di Jalan Jenderal Sudirman kapling 52-53. Pada waktu dibeli, tanah itu berharga US$ 660 juta (US$ 1.650 per m2). Rencananya, di atas tanah itu akan dibangun *superblock,* yang terdiri dari sejumlah hotel, apartemen, gedung perkantoran, dan rumah sakit. Pembangunan itu ditargetkan selesai pertengahan 2001.

Karena merupakan proyek jangka panjang, Jusuf Indradewa, presdir JIH, mengelak kalau dibilang uangnya macet. Sebab, kata dia, tanah itu tidak dibeli tunai tapi diperoleh dengan cara pertukaran saham *(swap share)* dengan pemiliknya, PT Dana Yasa Arthatama (DYA). Dalam hal ini, seluruh saham DYA diambil alih JIH yang kemudian dijadikan anak perusahaan JIH. Sebagai gantinya, JIH mengeluarkan 108 juta lembar saham (Rp 12.500 per lembar) untuk diberikan kepada pemegang saham

UPIAH
GA EMAS

u jadi rebutan,
si yang tak berputar?

Tapi, sampai sekarang tanah itu masih dibiarkan kosong. Padahal, kalau uang sebanyak itu didepositokan dengan bunga 23% per tahun, paling tidak MG akan mengantongi bunga Rp 4,6 milyar. Meski begitu, Samadikun Hartono, *Chairman* MG, tidak mengakui merugi. Alasannya, "Ini bisnis jangka panjang yang nilainya akan terus naik," tukasnya.

Di luar itu, berdasarkan pengamatan *SWA*, di kawasan segi tiga emas dan sekitarnya masih terdapat banyak tanah yang sudah dibebaskan dan dikapling-kapling masih dibiarkan kosong. Yaitu: di Jalan MH Thamrin 2 kapling, Jenderal Sudirman 6 kapling, HR Rasuna Said 13 kapling, Jenderal Gatot Subroto 12 kapling, dan Jenderal S. Parman 4 kapling.



TEDI K. WARDANA

TELANTAR. Puluhan milyar rupiah macet di kavling-kavling kosong kawasan "segitiga emas".

DYA.

Modern Group juga memiliki tanah kosong 4.000 m2 di Jalan Jenderal Gatot Subroto kapling 37. Di atas tanah seharga Rp 9 milyar yang dibeli dengan modal sendiri akhir 1989 itu rencananya akan dibangun gedung perkantoran berlantai 18.

Kalau tiap kapling kosong tersebut (ambil minimumnya), rata-rata mempunyai luas 1 ha, dan dengan harga tanah yang per m2 US$ 3.500-4.000 (MH Thamrin), US$ 3.000-4.000 (Jenderal Sudirman), US$ 1.100-1.500 (HR Rasuna Said), US$ 1.000-1.500 (Jenderal Gatot Subroto), dan US$ 700-800 (Jenderal S. Parman), maka total uang yang terbenam mencapai US$ 541-727 juta, atau Rp 1-Rp 1,4 trilyun. Jika digabung dengan tanah milik Jakarta International Hotel, maka jumlah dana yang boleh dibilang mandek di kapling-kapling kawasan segitiga emas mencapai paling tidak Rp 2,5 trilyun. Kalau ditambah kapling-kapling yang akan dibangun *superblock,* antara lain, menurut Pusat Data Business Indonesia, oleh Grup Summa (50 hektar), Grup Ciputra (120 hektar), Grup Rajawali (4,5 hektar), Bimantara dan Grup Putraco, dan sejumlah grup pengusaha di Senayan (274 hektar), tentu nilainya akan lebih membengkak lagi.

Soal tanah, sepanjang sejarah memang selalu menjadi topik yang menarik. Tak kalah menariknya adalah peran para spekulan tanah. Kelompok inilah yang justru berperan besar dalam memainkan harga tanah.

Peran spekulan tanah sebenarnya bisa dikurangi kalau ada transparansi dalam rencana tata kota. Artinya, siapapun diperbolehkan mengetahui wilayah mana saja yang akan dijadikan lokasi perkantoran, pertokoan, pemukiman, kawasan industri, dan sebagainya. Dengan transparansi, bukan saja peran spekulan bisa dikikis tapi penduduk di lokasi proyek juga akan menerima ganti rugi yang wajar.

Tapi, bagaimana nasib tanah yang sudah dibebaskan namun masih dibiarkan kosong? Menurut Soni Harsono, Kepala Badan Pertanahan Nasional (BPN), sejauh ini memang belum ada perangkat yang membatasi seberapa lama tanah di perkotaan boleh dibiarkan kosong. Itu sebabnya, baru-baru ini Presiden Soeharto menginstruksikan BPN agar segera menetapkan ketentuan dan kriteria yang jelas terhadap tanah di perkotaan yang ditelantarkan. Agaknya, ini isyarat agar pemilik tanah kosong segera memanfaatkan tanahnya sesuai dengan yang telah direncanakan. ■

Sujatmaka/Danang Kemayan Jati, Safaruddin Husada, dan Dede Apriadi

YANG MASIH TETAP LARIS

Meski bisnis properti mandek, investasi di sektor apartemen, pusat pertokoan, dan kawasan industri tidak berhenti. Bagaimana prospeknya?

Pada tahun Monyet ini, bisnis properti – kalau diibaratkan *jogging* – inginnya lari, tapi tak mampu. Meski begitu, di tengah suasana "berjalan di tempat" ini, masih ada sejumlah sektor yang menjanjikan banyak peluang, yaitu apartemen tempat tinggal, pusat pertokoan, dan kawasan industri.

Permintaan akan apartemen dan pusat pertokoan masih tetap kuat, demikian juga kebutuhan akan kawasan industri, meski ada beberapa proyek baru dan perluasan proyek lama yang dibatalkan, lantaran kebijakan uang ketat dan masalah penyediaan listrik yang belum juga terselesaikan. Gambaran kondisi pasaran tiga sektor properti itu diungkapkan oleh Michael J. Williams, Direktur Jones Lang Wootton untuk kawasan Asia yang juga Penasihat Teknis Senior PT Procon Indah/Jones Lang Wootton.

Sektor penyewaan apartemen tempat tinggal, misalnya. Saat ini penawaran apartemen dan *townhouse* di Jakarta, dengan sewa US$ 1.500-2.500 per bulan, berjumlah 1.700 unit. Sementara kebutuhannya diperkirakan 5.400 unit.

Salah satu perusahaan yang mengantisipasi kebutuhan akan apartemen itu, adalah PT Pudjiadi Prestige Ltd. Setelah berhasil mengelola California Town House di kawasan Cipete, Jakarta Selatan, perusahaan yang juga pemilik Hotel Jayakarta Tower itu lantas membangun Senopati Apartment, di kawasan Kebayoran Baru, Jakarta. Apartemen terdiri 52 unit yang dibangun di atas tanah milik sendiri seluas 2.600 m2 pada 1985 itu mulai beroperasi pada 1987 dengan tingkat hunian cuma 60%. Setahun kemudian, tingkat huniannya rata-rata naik menjadi 70%-80%. Baru pada 1989, dengan tarif sewa sekitar US$ 2.600 per bulan, tingkat hunian Senopati Apartment mencapai rata-rata 95%-100%.



EDWARD TIGOR SIAHAAN

PARK ROYALE EXECUTIVE SUITES. Tak ada kelebihan penawaran.

Bagaimana Pudjiadi berhasil memasarkan apartemennya? Menurut Damian Pudjiadi, Presiden Direktur Pudjiadi Prestige Ltd. (PP), pihaknya tidak menggunakan kiat khusus untuk menyiasati pemasarannya. "Kami hanya menyediakan fasilitas selengkap mungkin, dan memberikan layanan yang sebaik-baiknya. Itu yang menjadi kunci suksesnya," ujar Damian. Ia juga menyebut faktor lain, yaitu jumlah apartemen, kondominium, maupun *townhouse* di Jakarta masih sangat terbatas dan segmen pasarnya pun khusus. Permintaan dan penawaran jadinya seimbang. "Pertumbuhan *supply* dan *demand* dalam tahun-tahun belakangan ini sangat seimbang. Dan itu akan terus berlangsung sampai tiga tahun mendatang," Damian memperkirakan.

Setelah sukses membangun dan mengelola Senopati Apartment, PP berekspansi membangun Kemang Apartment (36 unit) dan Prapanca Apartment (32 unit) dengan investasi Rp 30 milyar. Kedua proyek itu sudah direncanakan tiga tahun silam. "Sedianya Kemang Apartment akan beroperasi bulan Oktober, disusul Prapanca Apartment pada Desember tahun lalu. Tapi, terpaksa ditunda sampai Mei mendatang," tutur Kosmian Pudjiadi, Direktur Pengembangan Perencanaan dan Konstruksi PP tanpa merinci alasan penundaannya, selain menyebut soal perizinan yang memakan waktu panjang sebagai salah satu penyebabnya.

Investasi Rp 30 milyar itu, menurut Kosmian, akan kembali dalam 10 tahun. "Kalau kondisi bisnis penyewaan apartemen bertahan bagus sampai lima tahun mendatang, tak sampai delapan tahun investasi kami akan kembali," kata Kosmian optimistis.

Kosmian juga merasa optimistis bahwa perusahaannya juga akan berjaya mengoperasikan Kemang dan Prapanca Apartment. Ia yakin bahwa pengusaha yang sekarang sedang membangun apartemen juga akan berhasil. Alasannya adalah semakin banyaknya para eksekutif lokal yang berminat tinggal di apartemen yang sesuai dengan kebutuhan mereka, ditambah lagi bertambah banyaknya para *expatriate* , khususnya dari Korea Selatan dan Taiwan, yang membutuhkan apartemen di Jakarta.

Kosmian bahkan tak hanya berencana membangun apartemen untuk disewakan, tapi juga untuk dijual. Proyek pertamanya, yaitu Jayakarta Apartment yang berlokasi beberapa ratus meter dari Hotel Jayakarta di kawasan Jakarta Kota telah habis terjual pada 1985. Pudjiadi Prestige terbilang perusahaan swasta pertama yang



TEDI K. WARDHANA

BLOK M PLAZA. Kalau daya beli membaik, minat membuka toko juga naik.



berani menjual apartemen kelas menengah.

PP tampaknya sudah mempersiapkan diri untuk mengantisipasi prospek bisnis apartemen ini. Menurut Damian, nantinya 40% dari portofolio bisnis grup Jayakarta akan dialokasikan untuk bisnis apartemen tempat tinggal, termasuk kondominium, *townhouse* dan sejenisnya. Tak jelas, berapa nilai rupiahnya dari 40% portofolio tersebut, tapi menurut Damian itu tak kurang dari ratusan milyar rupiah.

Perusahaan lain yang mengantisipasi meningkatnya kebutuhan apartemen di Jakarta adalah Sarilembah Tirta Hijau (STH). Dedi Kusuma, *Managing Director* STH, mengatakan bahwa ia terjun dalam bisnis apartemen karena melihat kebutuhan terutama orang asing yang tidak ingin menyewa rumah di kawasan pemukiman umum dengan alasan terlalu repot merawatnya dan keamanan lingkungan yang kurang terjamin.

Menjawab kebutuhan masyarakat lapisan atas itu, STH telah membangun dan mengelola Park Royale Executive Suites yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto, Jakarta. Terdiri dari 190 unit, dan dibangun pada 1988. Park Royale, menurut Charles W. Phillips, *general manager*-nya sudah 100% terisi, dengan tarif sewa antara US$ 2. 500-5.000 per bulan. "Pada 1994 dan 1995 akan bermunculan proyek-proyek baru, maka makin banyak unit apartemen akan dipasarkan," ujarnya. Walaupun begitu ia tak melihat tanda-tanda bakal ada kelebihan penawaran, "Karena permintaan juga naik. Bahkan mungkin rata-rata tarif sewanya bisa lebih tinggi dibanding yang berlaku saat ini," Phillips menambahkan.

Deddy Kusuma mengungkapkan bahwa Juni mendatang perusahaannya akan mulai membangun *tower* ketiga Park Royale untuk melengkapi dua *tower* yang sudah ada. Investasinya sekitar US$ 5 juta. Tak berminat membangun apartemen kelas menengah dengan sistem jual putus? "Undang-undangnya memang sudah ada, tapi struktur ekonominya belum jelas. Jadi, kami belum akan masuk," ujar Deddy.

Yang bakal masuk dalam bisnis pemilikan apartemen adalah PT Masato Prima. Perusahaan patungan tiga Grup, yaitu Metropolitan Linggajaya, Lippo, dan Wijaya Wisesa ini akan membangun apartemen yang selain dapat disewa juga dapat dimiliki.

Apartemen Permata Hijau yang akan dibangun itu menempati tanah seluas 11,209 hektare dan luas bangunan sekitar 24 ribu m2. Kompleks apartemen itu berupa tiga gedung berlantai 12 yang terdiri 184 unit.

Menurut J. Peddy Wongsowidjojo, Komisaris PT Masato Prima yang juga Presiden Direktur PT Metropopolitan Linggajaya, bukan hanya orang asing yang membutuhkan apartemen. "Banyak eksekutif kita yang sudah terbiasa tinggal di apartemen di luar negeri," katanya. "Suka atau tidak, pemukiman memang akan mengarah ke bentuk apartemen. Soalnya, tanah makin hari makin sulit. Lagipula, peraturan yang berkaitan dengan pemilikan apartemen telah tersedia," tutur Herry Wijaya, Komisaris Masato Prima yang juga pemilik Grup Wijaya Wisesa.

Sementara itu apartemen tipe *flat* untuk golongan menengah akan dibangun di kawasan Pusat Perdagangan Mangga Dua, Jakarta. "Kami harapkan mereka yang punya bisnis di Mangga Dua mau tinggal di *flat* yang akan kami bangun," ungkap Yan Mogi, Presiden Direktur PT Duta Pertiwi. Dengan sistem jual putus , satu unit *flat* itu bakal dijual sekitar Rp 225-400 juta. Kalau target penjualannya tak terpenuhi, sisanya bakal disewakan.

Selain itu tanah seluas 17 hektare yang dimiliki Duta Pertiwi di kawasan Mangga Dua itu digunakan untuk membangun pusat grosir seluas 4 hektare, rumah & toko (ruko) tekstil 4 hektare, pusat bahan bangunan 2,8 hektare, sedang sisanya akan dipakai untuk bangunan hotel, pusat perkantoran, dan mungkin juga pusat pertokoan. Investasinya paling tidak akan mencapai sekitar Rp 300 milyar.

Pusat Perdagangan yang diberi nama International Trade Center (ITC) dan memakan investasi US$75 juta itu sudah 70%-80% terisi. Tarif sewa berkisar antara US$ 12-25/m2 per bulan. Sedang harga jual putus yang terletak di lantai dasar sampai lantai dua sekitar Rp 3-12,5 juta/m2.

Perkiraan Procon Indah/Jones Lang Wootton menyatakan bahwa permintaan akan ruang di pusat-pusat pertokoan pada 1992 ini juga akan tetap menguat. Penawaran kumulatif sampai akhir 1991 di Jakarta diperkirakan mencapai 460.000 m2. Tahun ini diharapkan penambahan 91.000 m2 ruang pertokoan terwujud dengan selesainya beberapa pusat pertokoan baru di Jakarta, termasuk Blok M Mall dan Atrium Senen.

Menurut Yan Mogi, penggunaan pusat pertokoan ada masa pakainya. "Seperti Glodok Plaza dan Gajah Mada Plaza kan sudah mulai sepi. Para pedagang pindah ke *shopping center* baru. Yang bakal laku adalah *shopping center* baru yang menyediakan fasilitas lebih nyaman dan model yang lebih menarik," tutur Yan Mogi. Tapi, semua itu juga berpulang pada keadaan ekonomi. "Kalau pertumbuhannya bagus, daya beli masyarakat juga ada. Kalau daya beli ada, orang yang membuka toko pun banyak," tambahnya.

Kelesuan ekonomi yang membuahkan permintaan dan daya beli masyarakat terutama dirasakan di kota-kota besar seperti Bandung dan Surabaya. Tengok saja pusat pertokoan seperi Bandung Indah Plaza, Delta Plaza Surabaya, atau Surabaya Mall. Ditambah lagi dengan cara manajemen, pemasaran, dan kendala terkait lainnya ketiga pusat pertokoan itu hanya ramai didatangi pengunjung yang bukan pembelanja.

Yan Mogi berpendapat bahwa permintaan potensial di daerah masih kurang. "Kami sudah menjajaki kemungkinan membuka pusat perdagangan di Semarang, tapi akhirnya tertunda," Yan menjelaskan.



BEKASI INTERNATIONAL INDUSTRIAL ESTATE. "Kawasan masa depan" yang digarap bersama para raksasa Jepang, Korea Selatan, dan Taiwan.

Sektor properti yang tampaknya menarik banyak minat investor adalah kawasan industri. Sekitar 70 proyek kawasan industri mencakup areal seluas 19.660 hektare telah disetujui BKPM dengan total investasi sekitar US$ 2 milyar.

Salah satu investor tersebut adalah Grup Modern yang mengembangkan kawasan industri di Cikande, Tangerang, Jawa Barat. "Kawasan Industri Cikande ini 100% kami kerjakan sendiri, tanpa berpatungan dengan investor (asing) lain," kata Samadikun Hartono, *Chairman* Grup Modern. Kenapa? "Kami ingin menunjukkan bahwa kami bisa menggarapnya sendiri. Mengelola *industrial estate* itu bukan merupakan hal yang canggih. Jadi, tidak terlalu perlu bekerja sama dengan luar negeri untuk mendapatkan *captive market.* Yang penting, bagaimana kita memasarkannya," jelasnya.

Saat ini Grup Modern memperoleh lahan seluas 300 hektare. Pemasarannya dilakukan, antara lain melalui iklan di koran bagi peminat di dalam negeri, dan untuk memasarkannya di luar negeri melalui perusahaan-perusahaan mitra usaha Grup Modern. Hasilnya? Sekitar 60% sudah terjual dengan harga US$ 25 per m2, sedang 40% sisanya akan dipergunakan oleh Grup Modern dan pihak luar. Yang boleh beroperasi di kawasan industri milik Grup Modern ini hanyalah industri ringan yang tidak menimbulkan polusi.

Grup Modern memilih kawasan industri di Cikande, menurut Samadikun Hartono, karena daerah sebelah barat lebih cepat berkembang ketimbang bagian timur. Letaknya relatif dekat dengan bandara internasional Soekarno-Hatta, dan kalau pelabuhan Cilegon sudah dibuka nanti, akses ke bandar samudra juga lebih dekat.

Selain Tangerang, Pemerintah juga mencadangkan daerah Bekasi sebagai kawasan industri. Salah satu perusahaan yang bergerak di sektor kawasan industri di Bekasi Timur adalah PT Gunung Cermai Industrial Estate.

Didirikan pada 1988, perusahaan yang merupakan konsorsium terdiri dari Grup Lippo (60% saham), Kalbe Farma, dan Yayasan Trisakti diwakili perorangan (masing-msaing 20%) ini telah menguasai tanah seluas 1.000 hektare. Modal awal untuk membebaskan tanah seluas 1.000 hektare itu diperkirakan tidak kurang dari Rp 80-90 milyar. Belum lagi investasi untuk membangun prasarana seperti stasion *microwave* untuk jaringan telepon di lokasi, pusat pengolahan limbah, dan prasarana penunjang lainnya. Sayangnya, Herman Latief, Presiden Direktur Gunung Cermai berkeberatan menyebutkan angka persisnya.

Sampai saat ini Gunung Cermai baru memperoleh konsesi untuk mengelola 1.000 hektare lahan. Menurut rencana lahan itu akan ditambah 1.000 hektare lagi.

Untuk memasarkan kawasan industri yang dikelolanya, Gunung Cermai bekerja sama dengan konglomerat asal Jepang, Korea Selatan, dan Taiwan. Pilihan ini didasari pada pertimbangan bahwa banyak perusahaan dari ketiga negara itu yang bakal melakukan relokasi industri mereka ke negara ketiga, termasuk Indonesia. Jadi, para raksasa bisnis itu diharapkan bisa menjadi jalur pemasaran kapling kawasan industri Gunung Cermai. Dan sejauh ini upaya itu sudah mewujudkan hasilnya.

Bermitra dengan Hyundai Corporation, Gunung Cermai membentuk perusahaan patungan PT Hyundai Bekasi International Industrial Estate yang berstatus perusahaan PMA. Perusahaan patungan yang mendapat jatah lahan seluas 200 hektare (netto) ini telah berhasil memasarkan 80% lahan dengan memasukkan 13 perusahaan patungan Korea Selatan-Indonesia.

Dengan Mitsubishi Corporation dan Yayasan Kadin, Gunung Cermai mendirikan PT East Jakarta Industrial Estate, untuk mengoperasikan 210 hektare (netto) lahan industri. Kini, lebih dari separonya sudah dalam status terisi.

Gunung Cermai juga membentuk perusahaan patungan PT Taiwanese Great Jakarta Industrial Estate dengan perusahaan Taiwan, yang akan mengoperasikan lahan seluas 200 hektare (netto).

Masalah pemasaran tampaknya lancar-lancar saja. Tapi, soal berat yang dihadapi Gunung Cermai dan juga pengelola kawasan industri adalah penyediaan sarana dan prasarana pokok, seperti listrik, telepon, dan fasilitas terkait lainnya.

Konsumsi listrik yang dibutuhkan kawasan industri Gunung Cermai, menurut Herman Latief, paling tidak sebesar 100 megawatt. Kontrak pesanan dengan PLN yang sudah ditandatangani baru untuk daya 14 megawatt. Repotnya, kini baru 4,2 megawatt yang menyala. Membangun *generator set* sendiri untuk daya 100 megawatt juga tak kalah merepotkan. Selain membutuhkan investasi tambahan puluhan milyar rupiah, soal lain yang menghantui adalah bagaimana memasok bahan bakar yang jutaan liter per hari itu?

Masalah yang selama ini juga banyak dikeluhkan adalah birokrasi perizinan. Kebijakan antara instansi terkait di tingkat pusat apalagi di tingkat daerah sering tidak klop, sehingga menimbulkan kesan tak adanya konsistensi dalam pelaksanaannya di lapangan.

Kawasan industri yang bisa diharapkan menjadi "kawasan masa depan" ini memang memerlukan pembenahan yang bisa memberikan ketenangan dan kepastian usaha. ■

HB Supiyo
Laporan Amal Taufiq, Danang Kemayan Jati, Radityo DM Ibrahim

PELENGKAP SEMPURNA

Hatinya mendambakan sesuatu,
yang indah, yang penuh gaya...
Gaya yang benar-benar feminin...

Charming Bracelet



SYL558J



SEIKO
EXPRESSI
ANDA

SK91018

Showroom & Service Centre :

● **Jakarta :** Jl. Melawai IX No.46 (Blok M) ☎ 7208717, Jl. Krekot Bunder No.27 ☎ 3845019 ● **Surabaya :** Jl. Tunjungan No.83 ☎ 42614. Plaza Surabaya Lt.1 No.56-57 ☎ 511808 Ext.3656 ● **Medan :** Jl.Cirebon No.2F ☎ 517436

DI JEPANG, AMERIKA, PROPERTI JUGA LIMBUNG

Mengapa bisnis properti di Jepang, Amerika, Hongkong juga nyaris terbenam? Bagaimana pelaku di sana berusaha bangkit?


BUSINESS WEEK

PAUL REICHMANN. "Kalau bisa terus jalan, kami akan untung ..."

Apa yang paling menentukan dalam bisnis properti? Hanya tiga hal, kata para kampiun semacam Donald Trump yakin: lokasi, lokasi, dan lokasi.

Bukankah di tengah gonjang-ganjing industri properti Jepang, sewa ruang perkantoran di Marunouchi dan distrik prima Tokyo lainnya tetap meninggi? Pada 1992 ini, Asosiasi Dealer Real Estate Jepang memperkirakan kenaikan itu akan mencapai 10% dari tingkat sewa yang, Januari lalu, rata-rata US$ 620 per bulan per *tsubo* (3,3 m2).

Kendati demikian, sektor bisnis properti lainnya tak ada yang mengikuti "dalil" di atas. Buktinya, bisnis perumahan, termasuk kondominium yang juga berada di lokasi terbaik Tokyo, terus terjerembab ke nilai terendah. Bahkan, kalau mau menganalisis lebih rinci, di sektor bisnis properti komersial (ruang kantor, toko, *industrial estate)*, hanya sewa ruang kantor yang naik nilainya. Sedangkan nilai jual lahan – yang merupakan komponen biaya (atau aset) terbesar buat industri properti – terus meluncur turun.

Sehingga, semester kedua tahun lalu, perusahaan properti yang gulung tikar mencapai 100 per bulan. Nilai kumulatif perusahaan yang bangkrut itu, pada Januari-September 1991, mencapai US$ 16,2 milyar: setara dengan 40% nilai seluruh *corporate bankruptcy* Jepang pada periode yang sama, US$ 42,6 milyar!

Lebih dari itu. Yang bangkrut terpuruk utang tersebut bukan cuma perusahaan kagetan semacam Aoyama Building Development – yang baru dibentuk setelah pertengahan 1980-an untuk memanfaatkan *bubble economy*. Tetapi juga para korporasi seperti Maruko Inc., yang sudah cukup lama berkiprah. Bangkai mereka, yang terpaksa dilepas secara obral, diperebutkan oleh raksasa-raksasa seperti Mitsubishi dan Mitsui Real Estate Development.

Artinya, ada faktor lain yang tak kalah penting ketimbang lokasi. Dan itu, selain jenis properti (seperti yang ditunjukkan dengan meningginya sewa kantor, di tengah jatuhnya harga rumah dan lahan) adalah: likuiditas, likuiditas, dan likuiditas. Karena, bagaimana pun, industri properti adalah *boom-and-bust business* – siklusnya sangat fluktuatif.

Kita lihat saja. Perusahaan properti menengah-kecil seperti Aoyama dan Maruko itu umumnya terjerembab karena ditinggal oleh bank utama mereka ketika limbung akibat diversifikasi jorjoran pada masa *booming*.

Bulan madu antara para realtor/*developer* dan bankir itu berantakan dihantam lonjakan suku bunga dan, terutama, kebijakan pembatasan volume kredit perbankan dan LKBB ke sektor *real estate* yang diluncurkan Kementerian Keuangan pada April 1990. Apalagi, industri perbankan Jepang – yang basis kapitalnya lemah karena asetnya sudah telanjur menggelembung – kemudian juga disibukkan oleh peraturan *capital adequacy ratio* BIS baru yang tinggi (8%).

Wajar kalau akhirnya hanya para raksasa seperti Mitsubishi dan Mitsui yang bisa tetap tegar. Bahkan lebih berkibar berkat dukungan likuiditas dari bank dan perusahaan besar lainnya dalam *keiretsu*.

Peta industri properti Amerika, yang tak mengenal *keiretsu,* juga menunjukkan hal yang sama. Hanya realtor, *developer,* dan pemain lain yang punya likuiditas cukuplah yang bisa tumbuh, atau bertahan, setelah euforia pasar yang disulut kebijakan uang gampang era Reagan berakhir.

Pada era 1980-an itu, US$ 1 trilyun lebih kredit dipompakan untuk pengembangan properti (tak termasuk perumahan untuk *single family)* – terbesar dalam sejarah *boom* bisnis properti Amerika. Bahkan pada masa puncak, 1986-1988, kredit yang dikucurkan untuk pembangunan gedung-gedung baru mencapai US$ 200 milyar lebih per tahun, atau 70% dari kredit total dekade 1970-an.

Tak mengherankan kalau kemudian 1,2 milyar m2 ruang kantor, toko, gudang, dan apartemen membanjiri pasar seluruh negeri. Mulai dari New York, Washington DC, Chicago, sampai ke Los Angeles. *Oversupply* sebesar 10%-20% tersebut diperkirakan baru akan habis terserap setelah pertengahan 1990-an ini.

Seperti di Jepang, di negeri Paman Sam yang kelabakan juga *developer* dan pemberi kredit yang main secara besar-besar-

an. Padahal, lebih dari yang sudah-sudah, pada *booming* kali ini margin yang dimainkan benar-benar raksasa. Mereka – Donald Trump adalah salah satunya – menyandarkan sumber dananya dari utang, lalu mengkolateralkan "keuntungan di atas kertas" *(paper gains)* dari satu proyek untuk membiayai proyek selanjutnya.

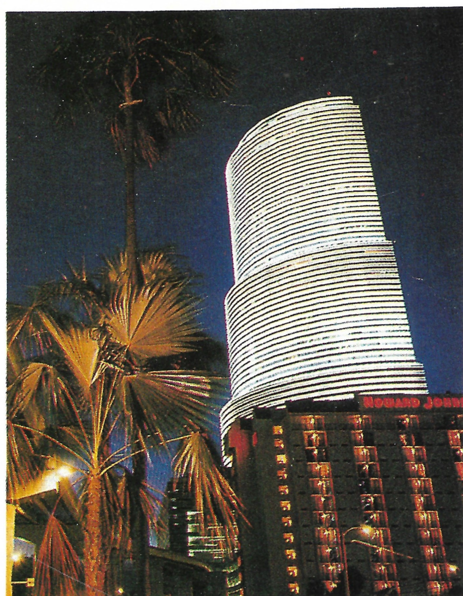
Maka, ketika *oversupply* properti komersial akhirnya mendorong turun nilai sewa – dengan demikian juga nilai jual – dan membuat para pemilik tak dapat menangguk cukup banyak uang untuk membayar cicilan, lembaga yang menopang bisnis Trump dan para kampiun properti lain yang agresif itu ikut sempoyongan.

Di atas kertas, terutama pada tahap awal siklus *bust,* penurunan nilai properti sering tak terlihat. Karena – ini praktek lumrah di hampir semua negara – para *owner* menyembunyikannya di balik *deal* berupa potongan harga, yang bisa mencapai 40%, untuk para penyewa. Maksud mereka buat mencegah diketatkannya keran kredit oleh kalangan perbankan. Itu sebabnya, ketika keadaan sudah cukup parah, barulah masalah yang sebenarnya muncul ke permukaan.

Memang, di Amerika, industri asuransi, yang juga merupakan investor dan *lender* besar bisnis properti, belum sampai guncang karena gesit melakukan *foreclosure* untuk menanggulangi *default* hipotek yang berlebihan. Tetapi, ribuan lembaga *save and loan* (S&L) dan bank komersial yang terlibat bisnis volatil itu, termasuk yang kaliber besar seperti Bank of New England, ambruk. Dan diperkirakan, dana dari pembayar pajak yang digunakan untuk mengembalikan deposito plus tabungan yang menguap akibat hancurnya industri S&L tersebut sudah mencapai US$ 100 milyar.

Industri properti sendiri? Menurut *credit-rating agency* Moody's Investors Services, tak satu pun dari 102 pasar properti komersial di seluruh Amerika, untuk 2-3 tahun mendatang ini, berprospek lebih cerah dari *"moderate"* – dengan nilai tiga dari maksimal lima pada skala Moody's. Dan 82 dari 102 pasar itu nilainya kurang dari tiga, alias prospeknya *"weak"* atau *"very weak."* Padahal, sebelum resesi, kebanyakan *credit-rating agency* meramalkan prospek yang optimistis.

Ada beberapa faktor yang menggerakkan siklus *boom-bust* industri properti. Yang utama, tentu saja, cuaca ekonomi (negara dan dunia) secara umum. Dalam badai resesi, misalnya, bisnis properti pasti akan terganggu karena kalangan pengusaha sesak napas dan, dengan sendirinya, *demand* terhadap properti komersial melemah. Resesi berkepanjangan bisa menimbulkan banyak kebangkrutan di sektor industri lain yang akan membuat pasar semakin lesu.


FORTUNE

CENTRUST TOWER, Miami, diobral US$ 44 juta.

Datangnya resesi memang sering bisa diramalkan, walau dalam era globalisasi sekarang tak terlalu mudah lagi mengingat keterkaitan yang semakin erat antara ekonomi satu dan lain negara. Tetapi, untuk menyetop investasi yang sudah telanjur digelontorkan ke sektor bisnis yang perlu modal besar dan melibatkan banyak pihak itu toh tak gampang. Maka, ekor badai resesi biasanya akan tetap terasa walau resesi itu sendiri telah berlalu. *Time lag* ini bisa lama, tergantung pada seberapa cepat dunia bisnis yang ada menyerap *oversupply* dari *boom* ekonomi sebelumnya.

Karena itu, tanpa likuiditas yang memadai, sebuah perusahaan properti tak mungkin akan mampu menahan badai resesi. Ambil contoh pengalaman Olympia & York Developments Ltd. (O&Y), yang, mengutip wawancara CEO Paul Reichmann dengan *Business Week,* "Sekarang sedang menghadapi tantangan terbesar."

Biasanya, Reichmann selalu menganggap musim resesi sebagai musim perburuan yang gemuk. Musim yang memungkinkan dia untuk mencaplok *real estate* di New York, Toronto, dan pusat bisnis lainnya di Amerika Utara dan Eropa yang jatuh harganya. Tetapi, tidak untuk musim resesi kali ini.

"Ini resesi terburuk selama 30 tahun karierku membangun O&Y," katanya. Dan Reichmann, yang biasanya menyimpan rapat rahasia, mengakui bahwa perusahaan yang didirikannya bersama kedua adik lelakinya itu "sedang dirundung masalah".

Rapor perusahaan *holding* O&Y di Amerika Utara memang masih bagus. Yang membuat pusing adalah proyek di London, Canary Wharf, yang bernilai US$ 6,5 milyar itu – terbesar dalam sejarah O&Y. Penurunan drastis tingkat hunian di hampir seluruh properti yang mereka miliki, memaksa keluarga Reichmann untuk menunda pembayaran *up-front cost* yang sekarang mencapai US$ 3,1 milyar lebih. Padahal, para *lender* sudah mulai hilang kesabaran.

Morgan Stanley, misalnya, telah mengajukan O&Y ke meja hijau dan menuntut pengembalian investasi mereka yang US$ 240 juta. *Investment bank* yang satu ini sedianya adalah penyewa terbesar O&Y yang setuju untuk membangun sendiri gedung yang akan ditempatinya untuk kemudian dibeli kembali oleh Reichmann dengan harga US$ 240 juta. Nah, karena investor Jepang yang tadinya diharapkan dapat menyediakan dana US$ 180 juta hanya sanggup memberikan US$ 72 juta, *deal* yang sudah ditandatangani itu jadi berantakan.

O&Y mengusulkan untuk menunda realisasi *deal* tersebut. Tetapi, jawab Morgan di pengadilan London, "untuk *financing,* secara eksplisit, telah disetujui bahwa O&Y tidak cuma menggantungkan diri kepada kami." Lebih dari itu. O&Y, masih menurut Morgan, juga "wajib tanpa syarat" *(unconditionally obligated)* untuk membeli bangunan itu menurut perjanjian *sale-lease-back transaction.*

Runyamnya lagi, Reichmann meramalkan, "Pasar *real estate* akan terus lesu... paling tidak untuk 2-3 tahun mendatang." Maka, proyek yang menimbulkan sengketa itu semakin tersendat jalannya. Sehingga, untuk menjaga agar seluruh per-


ASIAN BUSINESS

LI KA-SHING. Konservatif, superagresif.

usahaan tak ikut macet, O&Y terpaksa menunda proyek lain sambil terus melego aset *non-real estate* dan memompa setiap dolar yang masuk ke proyek yang bakal menjadi pusat bisnis termodern di ibukota Inggris itu.

Kalau bisa terus jalan, Reichmann yakin, "Nantinya kami akan memetik untung: Nilai Canary Wharf akan melonjak 2-3 kali lipat dari dolar yang ditanam." Karena, menurut lelaki keturunan yahudi itu, London adalah satu-satunya pusat bisnis dunia yang 70% fasilitas perkantorannya ketinggalan zaman.

Mungkin *developer* berpengalaman itu benar. Kendati demikian, kalau tangannya tak terikat terlalu erat pada proyek ambisius, Reichmann tentu akan lebih leluasa meraup properti supermurah di kawasan elite Florida, Texas, dan negara bagian Amerika lain yang ekonominya mulai menggeliat. Seperti Daiichi Real Estate yang hanya merogoh US$ 739 juta untuk 27 lapangan golf senilai US$ 1 milyar. Atau Winthrop Financial yang cuma membayar US$ 44 juta untuk CenTrust Tower senilai US$ 170 juta, di Miami, Florida. Atau Mobil Land Development yang dengan US$ 44 juta mendapat perumahan mewah Stonebridge Ranch (dekat Dallas, Texas) senilai US$ 350 juta.

Bisnis perumahan Amerika, secara umum, memang tak terlalu cerah karena semakin menipisnya populasi rumah tangga muda. Tetapi, tidak demikian untuk perumahan mewah, karena konsumennya – kalangan berduit – lebih kebal resesi.

Kecuali resesi, faktor lain yang besar pengaruhnya terhadap industri properti adalah suku bunga bank dan kebijakan moneter yang mempengaruhi kelonggaran keran dana. Maklum, untuk membiayai kegiatan mereka, industri padat modal yang satu ini sangat tergantung pada kucuran kredit. Dan karena porsi utang dalam pembiayaan proyek mereka – yang bersifat jangka panjang – umumnya besar, cekikan suku bunga tinggi tentu saja akan membuat para korporasi properti sesak napas.

Selain faktor ekonomi, seperti yang terlihat di Hongkong, faktor politis-psikologis ternyata berperan penting. Kasus Tiananmen (1989), di tengah santernya isu pengembalian ke tangan RRC (per 1997), membuat para kampiun properti koloni Inggris yang merasa *insecure* itu, pada paro kedua 1980-an, beramai-ramai melepas aset dan menyerbu pasar mancanegara, terutama Pantai Barat Kanada.

Arus investasi lintas Pasifik ini, yang mencapai US$ 420 juta per tahun, segera menggenjot naik harga lahan dan bangunan di kota-kota provinsi British Columbia dan merontokkan nilai properti Hongkong.

Nilai properti Hongkong baru membaik setelah para investor, terutama dari Jepang, yang yakin bahwa RRC tak akan mengubah kebijakan perdagangan bebas, mulai masuk. Lalu, merangkak naik setelah suku bunga domestik anjlok sementara inflasi menggebu mencapai dua digit, akibat eratnya keterkaitan mata uang Hongkong dengan dolar Amerika. Suku bunga rendah dalam inflasi tinggi, kita tahu, bisa mendorong kalangan berduit untuk menyelamatkan kekayaan mereka di lahan properti.

Lalu, disulut oleh agresivitas para pemain besar – yang mengarahkan kembali aktivitas mereka ke pasar domestik setelah, memasuki 1991, pasar mancanegara lesu darah – industri properti Hongkong sekarang mulai memasuki lagi siklus *boom*.

Seperti di Jepang yang suplai lahannya terbatas, pada *booming* kali ini pemain menengah-kecil akan tersisih. "Satu-satunya cara buat memperoleh lahan yang cukup luas untuk dibangun di Hongkong adalah melalui *joint venture* atau lelang tanah (pemerintah) – dan dalam lelang, mereka harus membayar *top dollar,"* analis Crosby Securities menunjukkan penyebabnya.

Pemain yang paling dominan? Tentu saja The Big Four industri properti: Cheung Kong Holdings, Sun Hung Kai Properties, New World Development, dan Henderson Land yang, tahun lalu, menangguk laba bersih US$ 1,1 milyar.

Di antara keempat raksasa properti itu, yang paling agresif memupuk aset adalah Sun Hung Kai dan New World. Mereka masih menggunakan prinsip lama, *"all or nothing,"* walau dalam kondisi sekarang laba sudah tak terlalu gampang dijaring. Karena itu, tak mengherankan kalau kembalian atas aset (ROA) mereka kalah oleh Henderson dan Cheung Kong yang lebih suka bermain aman dengan strategi *joint venture*.

Cheung Kong, misalnya. Mengayun langkah konservatif, perusahaan milik taipan Li Ka-shing ini mampu mengeruk laba US$ 416 juta dari aset tetap yang hanya US$ 224 juta (dari jumlah ini aset berupa properti cuma US$ 128 juta!). Menjual semua yang dibangun, bahkan yang belum rampung, *net margins* yang mereka cetak tak kurang dari 75%.

Dalam tiga tahun mendatang ini, Anthony Teoh meramalkan, Cheung Kong akan mengantongi US$ 2,56 milyar, terutama dari penjualan empat proyek raksasa yang sudah hampir rampung. Setelah itu, masih kata analis Smith New Court tersebut, Li akan kehabisan proyek.

Cheung Kong lalu akan mandek? Kecil kemungkinannya. Sejarah membuktikan bahwa Li Ka-shing, yang mampu melakukan gebrakan lebih besar ketimbang semua kompetitornya itu, sangat gesit menyambar kesempatan. Pada 1986, dalam posisi seperti sekarang, dia telah membuktikan kesaktiannya dengan gempuran akuisisi spektakuler. Sehingga, dalam waktu singkat, Cheung Kong menguasai 17,7 juta ft2 properti – hanya kalah dari Sun Hung Kai yang terkenal paling agresif itu – dan siap menghadapi *boom* berikutnya.

Ya, siapa mampu mengelola dengan cukup konservatif (untuk menjaga mempertahanan likuiditas) dan bertindak superagresif pada saat yang diperlukan (untuk menjamin pengembangan aset yang memadai), agaknya tak perlu kuatir terhadap siklus alami *boom-bust* industri properti. ■

Prih Sarnianto

WILL YOU BE THE FIRST...



To Own A Luxurious Apartment In Indonesia ?

a lifestyle of tim

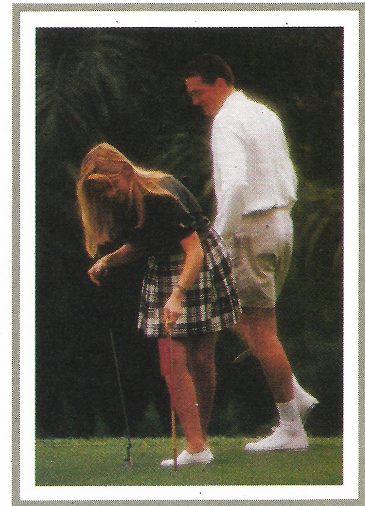


he most stunning residential property development ever to appear on the Indonesian market, **Permata Hijau Apartments** present a unique investment opportunity for owner occupancy or as a leasable investment, coinciding with the issuance of a new Property Law allowing for the first time, outright ownership of communal dwellings in Indonesia. Designed by the award - winning architect, **Richard Dalrymple** of RSP Pacific Associates, **Permata Hijau**



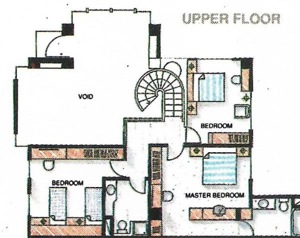


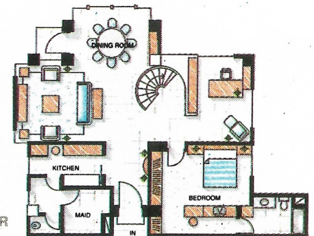
eless perfection





Apartments offer a truly original and highly appealing environment in which the ultra modern and practical is married with pure sensuality, recapturing the romance and elegance of a simpler, bygone age.





LOWER FLOOR

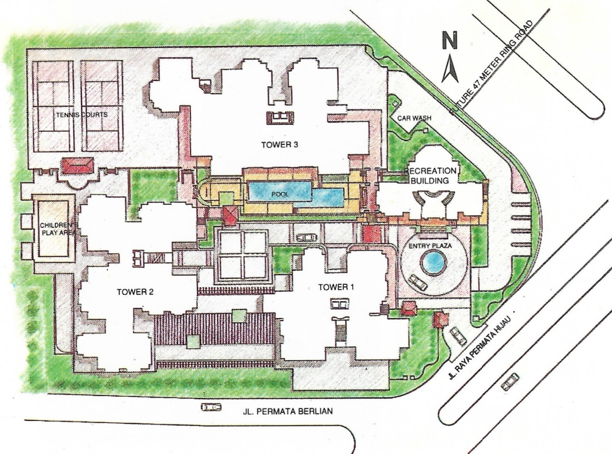
the penthouse
230 - 272 sqm.

The two, three and four bedroom apartments, ranging from 135 to 272 sqm., have been created as individual residences, each with a style and personality of its own. Superb leisure and recreational facilities including



PERMATA HIJAU APARTMENTS 

a lifestyle of timeless perfection



a swimming pool, putting green, tennis courts, clubhouse and health spa are provided in a tropical garden setting, peaceful and secure, yet only minutes from the Jakarta business district.



An outstanding investment opportunity, priced from US$ 1,600 per sqm., mortgage financing available.



"Rahasia" Profil Konsumen Jepang

Sutrisno Iwantono

Seorang perajin kulit dari Yogya sempat gemas dan masygul, kenapa produk dompetnya yang laris di AS ternyata ditolak mentah-mentah di Jepang. "Padahal, harga dan kualitas produknya persis sama," gerutunya. Kejengkelan serupa juga dialami sebuah koperasi perajin rotan.

Sumber persoalan itu sebetulnya sederhana. Dalam kasus dompet, penyebabnya semata-mata lantaran uang yen lebih besar ketimbang dolar. Demikian pula kasus ditolaknya perabot rotan, karena rumah orang Amerika rata-rata besar, sedangkan keluarga di Jepang dewasa ini rata-rata tinggal di "petak-petak kelinci" alias apartemen mungil, lantaran makin terbatasnya tanah dan kian terkonsentrasikannya populasi di daerah perkotaan. Sehingga, perabotan yang mungil, kompak dan serbaguna jauh lebih digemari ketimbang perabotan yang megah tapi menyita ruangan.

Itu sekadar contoh kecil betapa peliknya membaca pola konsumsi masyarakat Jepang yang sering dijuluki nyinyir, rewel, banyak tuntutan, dan sederet predikat tak sedap lainnya. Tapi, dengan populasi sekitar 120 juta jiwa, Jepang merupakan satu di antara 7 negara terpadat penduduknya di dunia. Terlebih lagi, pada 1989 GNP Jepang mencapai US$ 1.966 milyar, kedua teratas setelah AS. Tahun lalu, diperkirakan GNP Jepang berhasil menyalip AS. Ini tentu saja merupakan pasar potensial yang perlu dibidik lebih serius. Ekspor kita ke Jepang memang terus menanjak dari tahun ke tahun. Pada 1975 total ekspor kita ke Jepang baru US$ 3 milyar, pada 1990 telah meningkat menjadi US$ 11 milyar. Dan, untuk ekspor nonmigas, Jepang merupakan pasar utama kita. Sayangnya, ekspor itu masih terbatas pada komoditas yang nilai tambahnya rendah. Asal memahami persis profil konsumen Jepang, pada masa mendatang, masih terbuka peluang ekspor bagi komoditas yang nilai tambahnya tinggi.



TEDI K. WARDHANA

Seperti kiat pemasaran lazimnya, agar sukses, selain dituntut memahami gaya bisnis para pengusahanya, sangat penting pula memahami secara mendalam pola pengeluaran, segmentasi pasar, gaya hidup serta sifat-sifat khas konsumennya.

Konsumen Jepang adalah kelompok yang sangat terdidik. Sekadar ilustrasi, di kereta api, *subway,* bus atau di tempat umum lainnya, hampir setiap orang Jepang membunuh waktu senggangnya dengan membaca. Entah koran, majalah, buku pengetahuan maupun sekadar komik. Setiap warga negara diwajibkan berpendidikan minimal setingkat SMP. Dari situ, 94% lulusannya melanjutkan hingga jenjang SMA. Lalu, 35% darinya meneruskan lagi ke pendidikan tinggi. Kegemaran membaca masyarakat Jepang memang ekstratinggi. Kini sirkulasi koran pagi mencapai 24 juta eksemplar per hari. Terdapat 2.500 majalah, 50 siaran radio dan sekitar 100 stasion TV. Wajar saja jika sebagian besar masyarakat Jepang sangat *well informed* terhadap produk-produk konsumsi.

Selain kualitas, durabilitas dan reliabilitas produk, konsumen Jepang juga menuntut keunikan *fashion* dan *style* guna memenuhi gaya hidup individu dan umur. Pada 1960-an dan 1970-an, merek terkenal sudah menjamin kepuasan konsumen. Sekarang, itu saja tak cukup. Barang dengan kualitas dan fungsi yang sama akan jauh lebih laris kalau bentuknya indah dan dikemas dengan manis, kendati harganya lebih tinggi. "Orang Jepang cenderung beli keindahan, sedangkan orang Amerika cenderung beli fungsi," kata seorang pengusaha Amerika yang sukses menembus pasar domestik Jepang. Dalam soal layanan purnajual, konsumen Jepang juga tergolong rewel. Mereka sering kali menuntut lebih dari apa yang tertulis di katalog. Dua-tiga tahun lalu, produk elektronik Korea Selatan dan Taiwan sempat membanjiri Jepang, namun belakangan mulai menguap. Pasalnya, layanan purnajualnya dianggap buruk. Tambahan lagi, produk-produk NICs memang kurang *fashionable.*

Lalu, perusahaan prospektif perlu juga memahami siapa pengambil keputusan konsumsi keluarga. Bahwa orang Jepang tergolong gila kerja, itu bukan cerita baru. Para suami berangkat pagi-pagi, lalu pulang larut malam setelah terlebih dulu melepas penat di kedai-kedai sake. Jadi, kecil saja

peluang suami dalam menentukan apa dan berapa duit yang mesti dibelanjakan setiap hari. Kebiasaan suami Jepang adalah menyerahkan sepenuhnya gaji kepada istrinya, sedangkan untuk dirinya ia hanya mengantongi sejumlah uang saku dari sumber lain. Praktis, istri merupakan penentu utama keputusan konsumsi keluarga. Ini antara lain terbukti dari statistik pengunjung *departement store* yang 90%-nya adalah kaum Hawa. Karenanya, tak berlebihan jika dikatakan, karier para manajer pemasaran di Jepang ditentukan oleh kaum ibu.

Faktor lain yang menentukan pola belanja adalah sistem kerja dan kompensasi. Ciri khas gaya manajemen Jepang yang terkenal adalah sistem kerja seumur hidup. Orang-orang muda selepas SMA atau perguruan tinggi segera memasuki pasaran kerja. Sekali mereka memasuki perusahaan tertentu, mereka akan bertahan di situ sampai pensiun. Sebagai imbalan, perusahaan memberikan *job security* dan kompensasi yang memadai. Dalam sistem ini, jelas, pendapatan seseorang akan meningkat sejalan dengan lamanya masa kerja. Karena itu, variasi dan tingkat pengeluaran akan merangkak naik sejalan bertambahnya umur. Bonus merupakan komponen lain penambah penghasilan, yang diberikan dua kali setahun, masing-masing sejumlah 1-3 kali gaji bulanan. Praktis, orang Jepang rata-rata menerima 14-18 bulan gaji setiap tahun. Bonus pertama diberikan pada musim panas (sekitar Agustus), yang kedua pada akhir tahun. Dengan begitu, bonus juga memberikan variasi musiman pola pembelanjaan konsumen. Dua musim bonus tersebut merupakan saat-saat panen bagi manajer pemasaran yang menawarkan pelbagai produk baru.

Saya belum punya angka pasti berapa jumlah *disposable income* bulanan tahun ini, tapi yang jelas tak kurang dari 400.000 yen. Menurut JETRO, 80% darinya dibelanjakan untuk barang dan jasa. Komposisi terbesar untuk pangan, sekitar 20%. Perumahan, minyak dan penerangan 8%-9%. Angka ini tentu desektif, sebab hanya 60% keluarga yang punya rumah sendiri. Sisanya tinggal di apartemen sewaan, yang berarti ada tambahan pengeluaran sewa rumah. Pengeluaran untuk sandang sekitar 6%. Pendidikan, bacaan dan rekreasi cukup tinggi, sekitar 10%. Transportasi dan komunikasi 8%. Sisanya untuk pengeluaran sejumlah item-item lain yang persentasenya relatif tak seberapa.

Musim adalah faktor lain yang perlu diperhatikan. Di Jepang, musim panasnya selain sangat panas, kelembaban udaranya juga sangat tinggi. Sedangkan musim dinginnya ditandai udara kering yang dingin. Ini menuntut spesifikasi produk agar pas dengan dua kondisi yang berbeda itu. Pada musim panas, baju tangan panjang jelas tidak umum. Sementara itu pada musim dingin, karena tak adanya sistem pemanasan sentral di rumah-rumah, bahan-bahan pakaian musim dingin orang Jepang harus dibuat lebih tebal ketimbang yang biasa dikenakan orang Amerika atau Eropa.

Selanjutnya, segmentasi konsumen juga memberikan variasi lain terhadap struktur pasar Jepang. Segmen pendapatan, wilayah dan demografi, antara lain, merupakan segmen yang sangat penting. Meskipun segmen pendapatan relatif merata, namun tingkat pemilikan barang cenderung berbanding lurus dengan pola peningkatan pendapatan. Barang-barang seperti kulkas, mesin cuci, pemanas dan TV warna dianggap kebutuhan primer. Toh perbedaan pendapatan mengindikasikan perbedaan kualitas barang. Contohnya, golongan konsumen berpendapatan rendah memiliki 1 set TV warna 16 inci. Sedangkan golongan konsumen yang berpendapatan tinggi mungkin 2 atau 3 set TV warna 19 inci atau lebih.

Segmentasi kedua, berdasarkan wilayah pasar. Kendati populasi terkonsentrasi di daerah industri sepanjang lingkar Tokyo-Osaka, ternyata selera penduduk Osaka berbeda dengan masyarakat Tokyo. Perbedaan ini semakin nyata untuk daerah-daerah nonindustri. Apalagi setiap daerah memiliki upacara ritual (matsuri) masing-masing. Di daerah Okayama namanya *Momotaro Matsuri,* karena daerah ini penghasil utama buah *momo.* Di daerah lain pesta petik padi atau panen anggurlah yang menjadi peristiwa utama pusat keramaian. Semua itu tentu saja memberikan variasi permintaan atas barang-barang konsumsi. Tahun lalu, misalnya, saya mengantar seorang kawan (pengusaha udang) berjalan-jalan sembari melihat performa udang Indonesia di wilayah Kansai (sekitar Osaka, Kyoto dan Kobe). Kami kecewa, tak satu pun udang Indonesia kami temukan di sana. Namun, udang asal Muangthai berjejer panjang di toko-toko pengecer. Ini memang wajar. Sebab, kendati pangsa pasar udang Indonesia terbesar dalam komposisi impor udang Jepang, tapi wilayah pasarnya terbatas di daerah Kanto (sekitar Tokyo). Karena itu, seorang eksportir udang Indonesia seyogyanya tidak semata memahami Jepang sebagai pasar tunggal, melainkan perlu juga memahami perilaku dan struktur konsumen di daerah Kanto.

Segmentasi ketiga, berdasarkan demografi yaitu faktor umur, jenis kelamin dan status perkawinan. Untuk ini, antara lain, bisa kita amati perilaku kalangan pelajar dan mahasiswa, wanita umur 20-an, pekerja bujangan, keluarga muda, ibu-ibu rumah tangga dan wanita pekerja, *salaryman* (karyawan) umur 40-an, serta golongan tua di atas 60 tahun. Disamping sekolah, semua pelajar dan mahasiswa Jepang aktif dalam berbagai kegiatan seperti olah raga, kesenian, rekreasi, dan lain-lain. Minat mereka terhadap mode sangat tinggi. Sepulang sekolah, mereka segera menanggalkan seragam dan menggantinya dengan pakaian kasual beraneka mode. Tapi kelompok ini – karena keterbatasan sumber keuangannya – umumnya lebih menyukai barang-barang murah, yang penting tidak ketinggalan mode. Tak jelas persis berapa rata-rata pembelanjaan uang mereka. Tapi, sekadar gambaran: seorang mahasiswa asing tingkat *undergraduate* memperoleh beasiswa sebesar 140.000 yen (sekitar Rp 1,9 juta) per bulan dari Monbusho (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Jepang). Dari jumlah ini, sekitar 40.000 yen untuk sewa kamar dan 40.000 yen untuk biaya makan. Sisanya untuk keperluan buku, rekreasi dan keperluan lain.



ISTIMEWA

CONTOH tipikal barang-barang konsumsi di Jepang.

Anggaran mahasiswa Jepang mungkin sedikit lebih rendah, yang diterimanya dari orangtua plus *arbaito* (kerja sambilan). Dunia mahasiswa adalah dunia terakhir sebelum memasuki dunia kerja yang sangat keras di Jepang. Karena itu, selagi bisa, para mahasiswa umumnya ingin menikmati sepuasnya kebebasan hidup bersenang-senang. Dus, mereka termasuk kelompok konsumen yang paling gampang mengeluarkan uang.

Tipikal wanita karyawan kantor Jepang bekerja mulai pukul 9 pagi. Tengah hari makan siang di luar, biasanya dengan sejawat. Malam hari umumnya *bongohan* (makan malam) bersama pacar, dilanjutkan ngobrol hingga larut malam, atau bergabung dalam klub-klub kebugaran. Akibatnya, industri restoran kecil yang murah berkembang sangat pesat, yang menyediakan menu dari yang khas Italia hingga bakmi Cina. Belakangan, restoran etnis sedang *trendy*. Untuk mencicipi sayur asem di Restoran Indonesia Raya di kawasan Kabukicho-Sinjuku di Tokyo pada petang hari, misalnya, tak jarang kita mesti antre 1-2 jam.

Kemudian, rata-rata wanita muda Jepang bekerja hingga menjelang masa perkawinan. Namun, karena usia kawin rata-rata mundur hingga mereka berusia 24-27 tahun, maka periode kerja menjadi lebih lama. Mereka yang tinggal bersama orangtua merupakan satu dari kelompok konsumen yang paling royal dalam pengeluaran. Pria muda lulusan baru perguruan tinggi juga merupakan kelompok konsumen yang tak kalah penting. Menurut JETRO, setidaknya mereka mengeluarkan US$ 375 per bulan untuk barang konsumsi. Isetan adalah *department store* terbesar di Jepang yang, antara lain, secara khusus membidik pangsa ini dengan membangun spesial *fresh start corner* yang menyediakan 110 item lebih barang untuk kawula lajang. Meskipun terdapat perbedaan antara pekerja lajang dan mahasiswa, dalam banyak hal terdapat kemiripan pola pembelanjaan. Untuk *leisure*, rekreasi dan *entertainment*, pekerja lajang membelanjakan 16% dari uangnya, sedangkan mahasiswa sekitar 20%. Kecuali mobil, keduanya kurang tertarik membeli barang-barang permanen.

Satu peristiwa lagi yang penting adalah perkawinan. Pesta perkawinan sendiri merupakan puncak pembelanjaan semasa muda. Kedua mempelai biasanya membiayai seluruh biaya tamu – dari biaya perjalanan, hotel sampai makan. Belum lagi, biaya bulan madu dan peralatan rumah tangga sebagai keluarga baru. Seusai perkawinan, para wanita umumnya berhenti bekerja demi mengasuh anak. Tapi, begitu anak-anak beranjak besar mereka kembali memasuki pasaran kerja. Sejumlah angka menunjukkan, ibu-ibu yang bekerja *part time* setidaknya menyumbang sekitar 8% pendapatan keluarga. Kecenderungan ibu rumah tangga yang bekerja terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada 1978 angkanya 42%, pada 1985 meningkat menjadi 59%. Tambahan pendapatan ini secara langsung menambah pula pembelanjaan keluarga.

Memasuki usia pertengahan 30-an, keluarga Jepang mulai memikirkan rumah. Menabung menjadi perhatian utama. Harga tanah yang amat mahal di Jepang memaksa mereka ekstrahati-hati dalam manajemen keuangan. Selera mereka juga telah berubah, umumnya lebih menyukai barang-barang permanen yang mahal harganya.

Jenjang terakhir adalah usia 60-an. Peraturan mengharuskan pekerja pensiun pada 55-60 tahun. Selepas pensiun, kebanyakan mereka menemukan pekerjaan baru. Terkadang membantu perusahaan asalnya atau sebagian yang lain menjadi konsultan di tempat lain. Menurut catatan, 72% para pensiunan ini masih terus bekerja hingga umur 64 tahun, dan 36% tetap bekerja meski usia sudah di atas 64 tahun. Masa senggang menanjak pesat bagi pria dan wanita pada usia senja ini. Pria 70 tahun konon punya waktu senggang lipat dua dibanding mereka yang berusia 20-30 tahun. Sebagian terbesar waktu mereka dihabiskan untuk hobi, baca majalah, nonton TV dan saling mengunjungi teman dekat atau kerabat. Setahun sekali plesir. Yang menjadi mode belakangan ini adalah berwisata ke mancanegara. Yen yang terus menguat sejak 6 tahun terakhir berperan besar mendukung mode tersebut. Pada umur-umur ini, kegiatan bersenang-senang menyerap sebagian terbesar anggaran rumah tangga. Haji Okazaki Oesman mungkin bisa diangkat sebagai profil konsumen Jepang untuk umur di atas 65 tahun. Dia adalah Ketua Perkumpulan Persahabatan Jepang-Indonesia Cabang Okayama. Lewat usaha penyewaan rumah dan uang pensiunnya, dia mengantongi tak kurang 2 juta yen (sekitar Rp 30 juta) per bulan. Selain berhobi melancong ke berbagai negara, dia juga suka membantu kesulitan para mahasiswa Indonesia yang sedang belajar di Jepang.

Manfaat apa yang bisa dipetik dari uraian panjang-lebar itu? Ini: ternyata, pasar Jepang untuk produk-produk konsumsi dan manufaktur masih menjanjikan peluang besar. Tapi, seorang calon pemasar harus paham betul, pertama, apa dan bagaimana produk yang akan ditawarkan kepada masyarakat Jepang. Kedua, dia pun mesti tahu bagaimana menjalin bisnis dengan orang Jepang. Berikutnya, seperti terurai di atas, keberhasilan sang pemasar ditentukan sejauh mana dia mampu memahami keunikan konsumen Jepang. ■

Penulis adalah doktor ekonomi lulusan Universitas Okayama, Jepang. Selain menjadi peneliti ekonomi dan koperasi serta konsultan, dia juga pengajar tamu program MBA pada Institut Manajemen Prasetiya Mulya (IPMM), Jakarta.


DICIPTAKAN UNTUK DIPAKAI DIMANA SAJA
SHARP
THE SHARP PC 4600 SERIES
LEAVES THE OTHERS BEHIND

Mendandani Gerbong-Gerbong Lusuh

Selalu merugi, Perumka akhirnya mengambil langkah terobosan, antara lain menggaet swasta untuk bermitra. Bagaimana agar kemitraan itu saling menguntungkan?

Jeritan pilu gerbong-gerbong tua, tak lama lagi mungkin segera sirna. Begitupun, wajah angker kondektur dan cemberutnya sang pramugari, boleh jadi bakal berubah menjadi senyuman segar.

Wajah perkeretaapian kita, yang selama ini tampak selalu lusuh, belakangan memang mulai didandani. Tepatnya, sejak 2 Januari 1991 silam, ketika BUMN di bawah Departemen Perhubungan ini berubah status dari perusahaan jawatan (perjan) menjadi perusahaan umum (perum) – gampangnya: dari PJKA jadi Perumka.

Di bawah kepemimpinan Anwar Suprijadi yang "masih" 44 tahun, Perumka nadanya ingin tampil lebih gesit, rasional dan *businesslike*. Dan itu jelas perlu. Sebab, kendati telah memonopoli bisnis transportasi kereta api sejak zaman kolonial, sampai sekarang Perumka toh tak piawai mencetak untung. Pada 1991, misalnya, rentabilitas Perumka sangat rendah, -2,61%. Pada 1992, angka itu diproyeksikan baru bisa mencapai -1,29%. Kenapa sealot itu? Soalnya, "*Turnover* aset Perumka memang rendah," kata Anwar.

Turnover aset, seperti kita ketahui, adalah penjualan bersih dibagi total aset. Angka yang dicapai Perumka sekarang adalah 0,36 kali, sangat rendah. Dari situ Anwar menyimpulkan, "Banyak aset Perumka yang tidak produktif." Aset yang nganggur itu sebagian terbesar berupa ribuan hektare tanah milik Perumka di lingkungan stasion kereta api yang terserak di segenap penjuru tanah air.

Disamping itu, aset yang tak kalah pentingnya, sumber daya manusia, juga belum digarap dengan baik. Buntutnya tak enak: Perumka tergolong BUMN peringkat atas yang paling sering dicerca dalam layanannya. Dari soal sulitnya mendapatkan karcis, keterlambatan kereta, tak terawatnya gerbong, sampai soal sikap pramugarinya yang mahal senyum bahkan judes. Singkat kata: tidak profesional.

Menghadapi peliknya masalah tersebut, plus kendala tipisnya dana, sejak November 1991 Perumka akhirnya membuka diri untuk bekerja sama dengan swasta. Bidang-bidang kerja sama yang ditawarkan mencakup usaha pendukung angkutan penumpang di stasion, di atas kereta api, angkutan barang dan usaha pemanfaatan aktiva atau fasilitas. Bentuknya, bisa berupa kerja sama operasi (KSO), kontrak manajemen, *built, operation and transfer* (BOT), atau bentuk lain yang dinilai tepat dan saling menguntungkan. "Pokoknya, kerja sama dengan swasta ditujukan agar suatu ketika tercipta *integrated industry* perkeretaapian di Indonesia," kata Menteri Perhubungan RI, Azwar Anas, kepada Safaruddin Husada dari *SWA*.

Tapi, itu bukan berarti sembarang swasta bisa masuk. Ada syarat-syaratnya yang cukup ketat. Selain harus betul-betul profesional, keputusan memilih swasta yang mana juga tak ditentukan sendiri oleh direksi Perumka. Biasa kan BUMN. Singkatnya, "Kita pelajari dulu, nanti kan kelihatan mana yang bagus, baru kemudian diserahkan kepada Departemen Keuangan," kata Azwar lagi.

Mungkin, lantaran syarat yang ketat itu pula, tak heran bila baru beberapa gelintir pengusaha yang dioke Depkeu. Dua raksasa swasta yang paling sering disebut-sebut adalah Ciputra dari Grup Jaya dan Fadel Muhammad dari Bukaka Teknik Utama.

Ciputra tertarik masuk untuk memanfaatkan tanah Perumka di wilayah Jabotabek. Konglomerat ini tentu saja bakal menggarap bidang yang selama ini menjadi ujung tombak bisnisnya, yaitu bidang properti. Kepada mingguan *Warta Ekonomi* Ciputra pernah mengatakan, investasinya nanti diperkirakan mencapai Rp 1 trilyun termasuk investasi untuk kereta api, stasion dan pusat belanja. Tapi, masih menurut Ciputra, kereta api mesti dihidupkan dulu. Kalau penumpangnya masih didominasi kelas bawah melulu, tentu akan kurang *feasible* untuk membuka pusat belanja. Artinya, "Semua golongan harus menggunakan jasa kereta api, baru layak membuka usaha supermarket dan restoran di sekitar stasion," katanya.


TEDI K. WARDHANA

Banyak aset Perumka yang tidak produkt[if]: ANWAR SUPRIYADI.

Jalan pikiran Ciputra memang sudah diantisipasi Perumka, dan langkah ke arah sana pun sudah mulai dirintis. Sejak beberapa waktu lalu, misalnya, Perumka telah menyediakan kelas eksekutif yang menawarkan kenyamanan berkereta api.



Pemandangan menyedihkan yang bakal dibenahi.

Demikian juga, telah disediakan kereta khusus dan kereta wisata.

Sementara itu, Fadel Muhammad, sesuai dengan bidang *engineering* yang ditekuni selama ini, melihat besarnya *idle capacity* dari *workshop* Perumka. Dan itu, menurut Fadel, perlu diaktifkan lagi. Pada tahap sekarang, Fadel sudah mulai mengolah lahan *workshop* besar di Manggarai, Jakarta Selatan. Bentuk kerja samanya adalah KSO. "Dalam kerja sama ini, kami memberikan bimbingan teknis dan manajemen," ujar Fadel yang sudah sejak lama menjadi pemasok barang-barang keperluan Perumka.

Menurut Fadel, *idle capacity* yang sangat besar itu sebenarnya bisa juga dimanfaatkan untuk membuat barang-barang atau komponen transportasi kereta api yang selama ini diimpor. Itulah keinginan jangka panjang Fadel yang kini tengah dibicarakan dengan pihak Perumka.

Bagaimana sebaiknya sikap Perumka dalam kerja sama itu? "Jangan sampai Perumka didikte oleh swasta," Idwan Santoso, doktor bidang transportasi lulusan Universitas London, mewanti-wanti. Untuk itu, menurut Idwan, soal penjadwalan dan pengaturan rute, misalnya, sebaiknya tetap dipegang Perumka. Sedangkan swasta sebaiknya mengelola aset yang tidak langsung berkaitan dengan aktivitas kereta api – misalnya, bidang pemasaran.

Melihat langkah-langkah Perumka selama ini, tampaknya bos Perumka Anwar Suprijadi telah serius menyiapkan jurus-jurusnya. Berkenaan dengan rencana kerja sama dengan swasta, Anwar membentuk kepala subdit yang khusus menangani investasi dan analisa biaya. Swasta yang dijaring pun bukan sembarang swasta. Telah disusun pedoman kerja sama usaha, yang memedomani berbagai aspek yang mesti dipertimbangkan. Dalam aspek teknik, misalnya, dianalisa jenis usaha serta rencana peruntukannya (apakah sesuai dengan rencana umum tata ruang, rancang bangun dan lingkungan). Dari aspek manajerialnya, Perumka akan mengkaji – antara lain – jumlah dan kualitas personel yang terlibat dalam kerja sama. Sedangkan dari aspek finansialnya, diperhitungkan perkiraan rugi/laba, arus kas, rentabilitas, dan sebagainya. Namun, yang juga amat penting adalah faktor pengalaman sang mitra. Semua ini dilaksanakan secara ketat, sebab, "Tentu saja dari kerja sama tersebut diharapkan dapat melahirkan *benefit,* dalam arti kami senang mereka pun senang," ucapnya kalem.

Untuk mendongkrak efisiensi dan meluweskan geraknya bermitra dengan swasta, Perumka juga telah menginventarisasi asetnya secara cermat. Ini langkah penting, karena sumber kerugian Perumka boleh dibilang berasal dari *turnover* asetnya yang kelewat rendah. Seperti dikemukakan terdahulu, untuk meningkatkan kemampuan berlabanya, di samping bisa dengan meningkatkan *sales,* juga bisa dengan mengurangi asetnya. Setelah diinventarisasi, ketahuanlah bahwa setelah berubah menjadi perum ternyata tidak semua aset itu milik Perumka, melainkan milik Pemerintah. Yang milik Pemerintah biasa disebut prasarana pokok, yang mencakup jalan kereta api, perlintasan, terowongan, jembatan, listrik aliran atas, dan lain-lain. Ini semua nilainya tentu tak kecil. Berdasarkan PP No. 57, aset tersebut mesti diserahkan kembali kepada Pemerintah. Nah, aset itulah yang dikeluarkan dari neraca Perumka. Tentu saja, Perumka sekarang boleh tersenyum, karena tak dibebani tugas merawat aset sebesar itu yang tentu makan biaya besar.

Perumka juga tengah menjajaki kemungkinan *leasing* yang dimaksudkan kalau-kalau ada perusahaan lain yang mampu menyediakan sarana untuk disewakan kepada Perumka. "Inti yang kami tuju adalah memperoleh *internal return* yang tinggi," ucap Anwar.

Upaya yang tak kalah penting adalah mempersiapkan sumber daya manusia. "Saya tidak bisa berbuat banyak tanpa menyiapkan sumber daya manusia yang mampu berpikir bisnis," ujar Anwar. Memang tugas ini cukup berat, mengingat selama ini mental pejabat masih bercokol pada orang-orang kunci di Perumka. Untuk itu, Perumka makin gencar mengirimkan para karyawannya mengikuti pendidikan di luar negeri. Dan, program ini didukung sepenuhnya oleh Bank Dunia dan keberhasilannya pun sangat terasa di lingkungan Perumka.

Menanggapi perubahan gaya manajemen baru di Perumka, pihak swasta pun kelihatan puas. Fadel, misalnya, menilai, di bawah Anwar, Perumka memang tetap birokratis karena ia adalah BUMN. Namun, di mata Fadel, birokrasi di Perumka saat ini bisa dikatakan sebagai birokrasi yang inovatif. Artinya, "Mereka itu mau menerima ide-ide dan pikiran-pikiran baru dari luar, sebagaimana yang pernah kami ajukan," tuturnya.

Tapi, ada satu hal penting lagi yang mesti diwaspadai Perumka. Dalam bermitra dengan swasta, betapapun tangguhnya sang mitra, ide-ide pembaruan dan program efisiensi seyogyanya dipertahankan tetap bersumber dari Perumka sendiri. Dalam istilah Idwan, konsultan lepas dan juga dosen ITB itu, yang terpenting adalah setiap inisiatif harus dari pihak Perumka. Artinya, kebijakan total harus ada di Perumka, agar kepentingan bisnis dan kepentingan masyarakat bisa dipertemukan. "Singkatnya, agar *bargaining power* tetap di tangan Perumka," tambahnya. ■

Harmanto Edy Djatmiko/Safaruddin Husada

Smash Nassau Di Pasar Bola Tenis

Di tengah arena persaingan yang ketat, omset bola tenis Nassau yang baru enam bulan dipasarkan terus melejit. Bagaimana siasatnya?

Jika Anda pendatang baru di pasar yang sarat persaingan, apa kiat yang Anda lakukan agar konsumen melirik ke produk Anda? Sejumlah langkah yang dilakukan produsen bola tenis Nassau dalam menembus pasar domestik, boleh jadi merupakan salah satu jawabannya.

Memang pengalaman Nassau menembus pasar bola tenis cukup berat. Pertama, pasar tersebut sudah lama dikuasai oleh sederetan merek terkenal, sebut saja Dunlop, Tens, dan Point – yang antarmereka persaingannya sangat ketat. Belum lagi andil merek-merek lain seperti Vinlux dan Promate yang juga tak bisa dipandang enteng.

Kedua, mengajak petenis yang sudah terbiasa dengan merek-merek lama untuk beralih ke merek baru, tentu perlu proses yang berat dan lama. Bola, misalnya harus banyak dicoba pemain dulu, baru mereka bisa menilai cocok-tidaknya. Sementara itu, mencari kesempatan agar bola bisa dicoba saja sudah merupakan pekerjaan yang tak kalah sulitnya.

Tapi ternyata, Nassau, pemain baru di lapangan pasar bola tenis dalam negeri, mampu mengatasi persoalan itu. Bola tenis yang baru dipasarkan di Indonesia sejak enam bulan lalu itu, kini laku terjual rata-rata 6 ribu lusin per bulan khusus di kawasan Jabotabek (Jakarta-Bogor-Tangerang-Bekasi). Sedang untuk pasar di luar kawasan itu, baru akan dirintis dalam waktu dekat.

Namun perlu dicatat, sebelum diperkenalkan di Indonesia Nassau memang sudah dikenal oleh kalangan petenis kaliber dunia. Bola tenis asal Korea Selatan yang sejak 1989 mulai diproduksi di Indonesia ini, misalnya, sudah dipakai di 16 turnamen akbar bertaraf internasional. Dengan kata lain, kendati Nassau adalah pendatang baru di Indonesia, tapi reputasinya tak kalah dari para pendahulunya (semuanya merek asing) yang sudah lama bercokol, bahkan telah lekat dengan pecinta olahraga tenis di Indonesia.

Meskipun demikian, tak berarti kehadiran Nassau langsung diterima konsumen. Sebab, seperti telah disebut di depan, diperlukan waktu panjang untuk mengajak mereka beralih ke merek baru. Selain itu, belum tentu "bola baru" ini juga cocok dengan keinginan para petenis di Indonesia.

Langkah pertama yang ditempuh tim pemasaran Nassau adalah melobi Pelti (Persatuan Lawn Tenis Indonesia) agar Nassau diterima sebagai salah satu *official ball* dalam turnamen-turnamen yang diakui Pelti. Tujuannya jelas, untuk menunjukkan kepada para petenis bahwa pendatang baru ini dipakai oleh petenis-petenis top di arena bertaraf nasional. Upaya ini, merupakan usaha pihak Nassau dalam membangun *image* di kalangan masyarakat tenis Indonesia.

Namun, untuk masuk ke arena bergengsi seperti itu jelas bukan pekerjaan mudah. Sebab, Pelti tentu tak akan memberi kesempatan begitu saja tanpa melihat mutu bola yang diusulkan. Di sinilah reputasi Nassau dipertaruhkan. Untungnya, kendati Nassau pendatang baru, umumnya kalangan pengurus dan pelatih sudah mengenal reputasi bola ini di tingkat internasional. Ini merupakan awal yang baik buat perjalanan Nassau berikutnya.

Meski begitu, bukan berarti perjalanan Nassau mulus-mulus saja. Soalnya, di luar merek ini sudah ada tiga merek andal lain yang sudah lebih dulu menempati kapling pada turnamen-turnamen di atas. Dan dengan masuknya Nassau tentu porsi mereka akan berkurang. Jadi pada tahap ini pun Nassau sudah harus bersaing dengan merek-merek lain.

Tapi, nasib mujur rupanya berpihak pada Nassau. Sejak tahun lalu, bola ini diterima menjadi salah satu *official ball* di pelbagai turnamen tenis yang diakui Pelti. Tahun lalu, Nassau mensponsori 11 turnamen, total menghabiskan 1.056 lusin bola. Sedang tahun ini Nassau akan mensponsori 9 turnamen yang diperkirakan menghabiskan 936 dosin.

Di luar itu, masih dalam upaya membangun *image,* Nassau juga mensponsori berbagai turnamen di luar agenda Pelti serta menyumbang bola di sejumlah klub. Untuk proyek ini, pada 1991 telah dikeluarkan 1.671 lusin bola. Upaya ini masih dibarengi dengan pemasangan iklan di tabloid *Bola,* radio Trijaya, dan RCTI.

Sedang untuk mengetahui respons para petenis, Nassau menerjunkan seorang ahli bola tenis ke lapangan. "Tiap Sabtu dan Minggu dia mendatangi pusat-pusat latihan yang disumbang bola," tutur Djojo Sunjoto, Asisten Manajer Pemasaran PT Nassau Sports Indonesia (NSI). Sehingga, kata Djojo, pihaknya bisa menampung keluhan-keluhan dari petenis untuk bahan perbaikan bola sepanjang masih dalam batas standar internasional yang sudah ditetapkan.

Sejumlah langkah itu diimbangi dengan pembentukan jaringan distribusi di pelbagai toko olahraga dan supermarket di kawasan Jabotabek. Ini diikuti dengan pemasangan harga yang kompetitif dibanding merek-merek lain yang sudah lama mendominasi pasar.

Hasilnya terbukti memuaskan. Dalam waktu 6 bulan saja, Nassau sudah bisa menepis sejumlah kendala seperti yang sudah disebut di depan. Kini, kata Djojo, sejumlah pemain nasional seperti Yayuk Basuki, Tintus Ariyanto Wibowo, Wailan Walalangi, Hadiman, dan Atet Wiyono, tak canggung lagi dengan Nassau. Dampak-


TEMPO

OFFICIAL BALL. Upaya membangun citra di kalangan petenis.

nya, omset bola ini pun terus menanjak, sekarang rata-rata mencapai 6.000 lusin per bulan.

Menurut Djojo, pihaknya menargetkan dapat menjual 30% dari total produksi NSI yang kini mencapai 120 ribu lusin per bulan, di pasar dalam negeri. Sedang sisanya dilempar ke pasar luar negeri. Perusahaan berstatus PMA yang juga memproduksi bola kaki, bola voli, bola *soccer,* raket tenis dan bulutangkis ini, mengekspor produknya ke 60 negara tujuan dan mampu menggaet sekitar US$ 800 ribu per bulan.

Untuk mencapai target pasar dalam negeri, dalam waktu dekat NSI akan membuka kantor cabang pemasaran di Medan, Banjarmasin, dan Surabaya. Selanjutnya, kegiatan mensponsori bola di berbagai turnamen yang masuk agenda Pelti maupun bukan, serta menyumbang bola di pelbagai klub, akan terus digencarkan. Begitu juga yang menyangkut promosi di media cetak, radio, maupun TV, tak akan ditinggalkan. Dengan upaya-upaya itu, Djojo optimistis targetnya akan tercapai.

Menurut Kafi Kurnia, seorang pengamat, antara lain, masalah pemasaran, dalam upayanya ini NSI telah melakukan apa yang disebut *marketing communication* (meliputi *advertising, personal selling, public relation,* dan *sales promotion),* hampir lengkap.

Advertising dilakukan NSI dengan beriklan di media cetak, radio, maupun TV. Sedang menjadi sponsor bola, menurut Kafi, merupakan perpaduan antara *public relation* dan *personal selling.* Ketiga unsur itu, menurut dia, sangat penting dilakukan bagi pemasaran produk-produk baru.

Dalam memasarkan produk baru, upaya *advertising* yang tak diikuti dengan *public relation* maupun *personal selling,* akan kurang berarti. Sebab, kata Kafi, *advertising* hanyalah sekadar menyatakan bahwa produk itu telah muncul, tapi bagaimana detail dan kelebihan produk itu, baru bisa dijelaskan kalau ada dialog langsung antara penjual dan konsumen *(public relation).* Ini misalnya bisa dilakukan dalam sebuah pameran.

Sedang upaya menjadi sponsor bola yang dilakukan NSI, menurut mantan *Corporate Marketing Service* Hero Group ini, tak sekadar berfungsi sebagai *public relation* karena pemain bisa langsung merasakan bagaimana kelebihan atau kekurangan bola itu. Apalagi upaya ini masih dibarengi dengan *door to door* seorang ahli bola dari satu klub ke klub lain untuk melihat respons pemain dan menampung keluhan. "Ini sudah sekaligus melakukan *personal selling,"* ucap Kafi.

Ditegaskan pula, ketiga unsur *marketing communication* tadi merupakan kunci dalam membentuk *image,* yang pada gilirannya akan membangun kurva pemasaran. Jadi memang klop diterapkan untuk memasarkan produk-produk baru . Sedang satu unsur lagi yaitu *sales promotion* (misalnya pemberian hadiah) menurut dia hanya diperlukan untuk "menendang" kurva pemasaran manakala kurva itu sedang turun agar naik kembali. Ini, lanjut dia, memang belum saatnya dilakukan oleh "produk baru" seperti Nassau. ■

Sujatmaka





PAMERAN PERANGKAT KERAS DAN BAHAN BANGUNAN INTERNASIONAL

Mei 7-10, 1992

Panitia:
CHINA EXTERNAL TRADE DEVELOPMENT COUNCIL



Sponsor:
TAIPEI WORLD TRADE CENTER

Lokasi: TAIPEI WORLD TRADE CENTER EXHIBITION HALL
5 Hsinyi Road, Section 5, Taipei, Taiwan, Republic of China
Tel: 886-2-725-1111 Fax: 886-2-725-1314 Telex: 28094 TPEWTC

FAJAR

Terbit di Timur


FAJAR
Astra Minta Maaf Memilih Berdamai
Kasus Tanah Disusupi Ekstrem Kiri

FAJAR, Harian pagi yang terbit di Ujungpandang, kini dikelola dengan manajemen baru. Kini terbit lebih pagi. Beritanya lebih cepat, lebih hangat, dan lebih segar. Berita internasional, nasional, maupun regional disajikan dengan lengkap dan akurat. Pembacanya makin meningkat. Tepat sebagai media iklan di Indonesia Timur.

Hari Ini - Hari Esok - Hari Depan

FAJAR

Medium Iklan yang Tepat dan Efektif di Wilayah Indonesia Timur

Kantor pusat:
Jl. Jend. Akhmad Yani No. 15
Telp. 315192, 316183, 23806
Telex 71276 MAHAMU UP
Ujungpandang.

Perwakilan Jakarta:
Jl. Prapanca Raya No. 40
Telp. 7204617, 7204618, 7204128
Jakarta Selatan.